

Henkilöstön suhtautuminen sisäasiainministeriön asian- ja dokumentinhallintajärjestelmään

Jenny Hyttinen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
16.11.2011



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Jenny Hyttinen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LS6A
Raportin nimi Henkilöstön suhtautuminen sisäasiainministeriön asian- ja dokumentinhallintajärjestelmään	Sivu- ja liitesivumäärä 66 + 20
Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>Tämän sisäasiainministeriölle tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sisäasiainministeriön henkilöstön suhtautumista asian- ja dokumenttienhallintajärjestelmän ASDOn käyttöön sekä ASDOn käytön laajentamiseen yhä useampiin työtehtäviin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka laajasti henkilöstö käyttää ASDOa ja kuinka henkilöstön tukemisen eri osa-alueet toimivat. Tarkoituksena oli löytää käytännön keinoja henkilöstön tukemiseen tietojärjestelmän käytössä sekä käyttöön liittyvissä työtapojen muutoksissa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu muutosjohtamisen eri osa-alueista sekä tietotekniisen osaamisen kehittämisestä. Sisäasiainministeriön organisaatioesittelyyn kuuluvat asianhallinnon perusteet, henkilöstön kehittämisprosessien esittely ja muutosviestinnän tasot ministeriössä.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena koko sisäasiainministeriön henkilökunnalle. Kyselyyn sisällytettiin myös kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä. Kysely julkaistiin uutisena ministeriön intranetissä ja lähetettiin sähköisesti 274 henkilölle. Kyselyyn saatiin 93 vastausta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 34.</p> <p>Tuloksista selvisi, että erityisesti ASDOn teknisiin ominaisuuksiin tulisi panostaa. Henkilöstö suhtautuu ristiriitaisesti ASDOn käyttöön ja suhtautuu varauksella sen käytön laajentamiseen. Jotta ASDOn käyttöä voisi laajentaa, tulisi ennen sitä kiinnittää huomiota ASDOn teknisen toimivuuden lisäksi työprosesseihin, viestintään, sekä koulutuksiin ja ohjeistuksiin.</p> <p>Tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.</p>	
Asiasanat muutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä, osaamisen kehittäminen, tietotekniikka	

Degree Programme for Multilingual Management Assistants

Authors Jenny Hyttinen	Group or year of entry LS6A
The title of thesis Personnel's Attitude towards the Case and Document Management System - Case: Ministry of the Interior	Number of pages and appendices 66 + 20
Supervisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>This bachelor's thesis examines personnel's attitude towards the usage and expansion of the ASDO case and document management system. It is made on assignment from the Ministry of the Interior. The study aims at finding out how personnel use ASDO and how the support provided for personnel functions at the moment. Another goal of the thesis was to find out ways to improve this support for personnel in their daily tasks, both now and when usage of the system is expanded.</p> <p>The thesis consists of both theoretical and an empirical sections. The former consists of theories regarding the management of change and competence development, especially in information technology. The organization of the Ministry of the Interior is presented by introducing the handling of issues and documents, the processes involved in competence development and the stages of communication regarding change within the ministry.</p> <p>This thesis was done by using quantitative research method; some qualitative questions were also included in the survey. This survey was first published on the extranet of the Ministry of the Interior, and subsequently sent to 274 persons by e-mail. A total of 93 answers were received, yielding a response rate of 34 percent.</p> <p>The study showed that it is necessary to put effort into improving the usability and features of this system. According to the study, personnel's attitude towards the system and expanding the use of it is somewhat reserved. In order to expand usage, attention should be paid to improving work processes, communication, training and manuals.</p> <p>The results of this study will ultimately be implemented through various courses of action.</p>	
Key words change, management of change, communication in change, competence development, information technology	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja -tavoitteet	2
1.2	Tutkimuksen rakenne	3
2	Muutosjohtaminen	4
2.1	Muutoksen ominaispiirteet.....	4
2.2	Muutosprosessin vaiheet	4
2.3	Muutoksen vakiinnuttaminen ja arkipäiväistäminen.....	6
2.4	Asioiden ja ihmisten johtamisen eron merkitys muutoksessa	7
2.5	Muutosvastarinta	8
2.6	Muutosviestinnän mallit	10
2.7	Onnistuneen muutosviestinnän avaimet	11
3	Tietotekninen osaaminen	13
3.1	Osaamisen kehittäminen	13
3.2	Yksilön vaikutus ja mahdollisuudet.....	14
3.3	Koulutus osaamisen kehittämisen työkaluna	15
3.4	Oman aktiivisuuden merkitys	16
3.5	Uuden tietotekniikan käyttöönotto	18
3.6	Tietotekniikan vaikutus työhön	19
4	ASDO:n käyttötutkimus.....	20
4.1	Sisäasiainministeriön organisaatio	20
4.1.1	Asiakirjahallinto ja ASDO	21
4.1.2	Henkilöstön kehittäminen	23
4.1.3	Muutosviestinnän tasot ministeriössä	24
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	24
4.2.1	Aineistonkeruu.....	25
4.2.2	Tutkimuksen toteuttaminen	26
4.3	Aineiston reliabiliteetti	27
4.4	Aineiston validiteetti	28
5	Tutkimustulokset.....	30
5.1	Taustatiedot.....	30

5.2	Osastokirjaajat.....	33
5.3	ASDON käyttö.....	34
5.4	Oma suhtautuminen	38
5.5	ASDON toimivuus	40
5.6	Koulutus ja opastus.....	43
5.7	Ohjeet.....	47
5.8	Omat vaikuttamismahdollisuudet	49
5.9	Viestintä ja johdon toiminta.....	50
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	53
6.1	Yhteenvedo	53
6.2	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	53
6.2.1	Osastokirjaajien tapaamiset.....	53
6.2.2	ASDON käyttö	54
6.2.3	ASDON käytön laajentamisen edellytykset	55
6.2.4	Koulutukset ja ohjeet	56
6.2.5	Viestintä	59
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	60
6.4	Oman oppimisen arviointi	61
	Lähteet	62
	Liitteet.....	67
	Liite 1. Viestinnän tasot muutoksessa	67
	Liite 2. Saate	68
	Liite 3. Kyselytutkimus	69
	Liite 4. Ristiintaulukointi ASDON käyttö -osiosta.....	79
	Liite 5. Ristiintaulukointi Oma suhtautuminen -osiosta	81
	Liite 6. Ristiintaulukointi ASDON toimivuus -osiosta	82
	Liite 7. Ristiintaulukointi Koulutus ja opastus -osiosta.....	83
	Liite 8. Ristiintaulukointi Ohjeet-osiosta.....	84
	Liite 9. Ristiintaulukointi Omat vaikutusmahdollisuudet -osiosta.....	85
	Liite 10. Ristiintaulukointi Viestintä ja johdon toiminta -osiosta.....	86

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin henkilöstön suhtautumista sisäasiainministeriössä käytettävää tietojärjestelmää kohtaan sekä järjestelmän käytön laajentamiseen yhä useampiin työtehtäviin. Uusia tietojärjestelmiä otetaan jatkuvasti käyttöön eri organisaatioissa, mikä kuormittaa henkilökuntaa. Henkilöstö joutuu opettelemaan uusien tietojärjestelmien käyttöä sekä muuttamaan totuttuja työtapojaan. Näissä tilanteissa henkilöstö tarvitsee monipuolista tukea, jotta muutos onnistuisi jouhevasti ja uudet järjestelmät saataisiin arkipäiväisiksi työkaluiksi. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä näitä muutoksia tulee eteen säännöllisesti.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on sisäasiainministeriö, jossa suoritin työharjoitteluni maahanmuutto-osastolla keväällä 2011. Autoin muuta henkilöstöä ohjelman käytössä ja erityisesti ongelmatilanteissa. Käytin työssäni ASDOa avustavassa osastokirjaajan roolissa. Aiheen valintaan vaikutti kiinnostukseni henkilöstöasioihin ja erityisesti kiinnostukseni muutosjohtamiseen. Muutokset ovat arkipäivää organisaatioissa, ja minua kiinnosti erityisesti saada tietää, mitkä ovat avaintekijöitä muutoksen onnistuneessa toteutamisessa. Todettiin, että ASDOn käyttöönoton aikana ja sen käytön laajentuessa olisi henkilöstön käyttökokemuksia hyvä selvittää opinnäytetyön avulla. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena koko sisäasiainministeriön henkilöstölle. Kvalitatiivista aineistoa kerättiin kysymyslomakkeen avoimien kysymysten avulla.

ASDO on asian- ja dokumenttienhallintajärjestelmä, jolla hallinnoidaan asiakirjojen ja asioiden käsittelyä ministeriössä (Sisäasiainministeriö 2010a). Myöhemmin opinnäytetyössä viitataan ohjelmaan lyhyemmällä nimellä ASDO. ASDOssa jokainen henkilöstön jäsen työskentelee tietyssä roolissa, joka useimmiten muodostuu työnkuvan mukaan. Esittelijän roolissa ovat asiantuntijat ja esimiehet. Osastokirjaajat avustavat esittelijöitä ja he ovat usein toimenkuvaltaan sihteereitä. Kirjaajina roolissa työskentelevät ovat sisäasiainministeriön kirjaamon henkilökuntaa ja heidän vastuullaan on asioiden päättäminen.

1.1 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten henkilöstö kokee tähänastiset ASDOn aiheuttamat muutokset toimintatavoissa sekä miten henkilöstön tukemisen osa-alueet ovat tähän asti toimineet käytännössä. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, kuinka henkilöstö käyttää ASDOa sekä saada selville muutosvastarinnan laajuus ja syyt.

Tuloksista on tarkoituksena saada parannusehdotuksia ja palautetta nykyisiin toimintatapoihin. Erityisesti halusin saada selville konkreettisia tuloksia, joita voitaisiin hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Tutkimustulokset tähtäävät siihen, että muutosvastarintaa saataisiin vähennettyä ja että henkilöstö hyväksyisi muutoksen mukanaan tuomat työtavat osaksi työtään.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää erot käyttäjäryhmien välillä. Näin tietyille käyttäjäryhmille voitaisiin tarvittaessa kohdistaa enemmän tukevia toimenpiteitä sekä muokata niitä tarpeen mukaan. Tutkimusongelmaa tarkastellaan seuraavien kysymysten avulla:

- Miten henkilöstö käyttää ASDOa tällä hetkellä?
- Miten henkilöstö suhtautuu ASDOn käyttöön sekä järjestelmän käytön laajentamiseen?
- Miten henkilöstön tukemisen eri osa-alueet toimivat tällä hetkellä?
- Mitkä tekijät aiheuttavat muutosvastarintaa?

Henkilöstön ASDO-järjestelmän tämänhetkisen osaamisen ja käyttämisen selvittäminen oli tutkimuksessa ensimmäinen askel, sillä näin päästään selville nykyisestä tilanteesta. On epäselvyyttä siitä, kuinka paljon ASDOa todellisuudessa käytetään. ASDOn käytön laajuudelle on asetettu useita eri tavoitteita, joista mainitsen tässä muutamia. Kaikki sisäasiainministeriössä tehtävät asiakirjat tulisi luoda suoraan ASDOssa. ASDOn rekisteröidyt asiakirjat tulisi lähettää vastaanottajille järjestelmän kautta. ASDOssa tulisi allekirjoittaa asiakirjat sähköisesti, joka vastaa perinteistä kynällä tehtyä allekirjoitusta.

Tietokoneohjelmien käyttöön liittyviä tutkimuksia henkilöstön näkökulmasta ei ole aiemmin tehty sisäasiainministeriössä. Tutkimuksessa ei keskitytty tutkimaan sitä miten ASDOa voitaisiin teknisesti kehittää. Tutkimustuloksista kuitenkin ilmeni paljon ideoita liittyen ohjelman tekniseen kehittämiseen, sillä tekniset ongelmat ovat yksi merkittävä syy muutosvastarintaan. ASDOn tiedonhaku- ja tallennusominaisuuksien toimivuudesta on tehty opinnäytetyö (Pero, 2009), jossa näitä asioita on käsitelty.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyössä johdantoa seuraa teoreettinen viitekehys, jonka ensimmäisessä luvussa käsitellään muutosjohtamisen eri osa-alueita. Teoreettisen viitekehyksen toisessa osassa käsitellään tietoteknistä osaamista ja osaamisen kehittämistä.

Seuraava opinnäytetyön luku on organisaatioesittely. Siinä kerrotaan sisäasiainministeriöstä organisaationa sekä sen tehtävistä ja tavoitteista. Osiossa esitellään myös sisäasiainministeriön asiakirjahallintoa ja ASDOa. Kolmas osio esittelee sisäasiainministeriön henkilöstön kehittämisprosesseja. Valtionhallinnon tasolla esitellään muutosviestinnän tasoja organisaatiossa.

Opinnäytetyössä esitellään tämän jälkeen tutkimuksen tekemisen vaihteita ja tutkimustulokset. Jokaisen osion keskeisimmät tulokset on taulukoitu kyseiseen osioon ja ristiintaulukoinneista löytyy tarkemmat vastaukset eri käyttäjäryhmien välillä. Viimeisessä pääluvussa on tutkimuksen yhteenveto sekä tutkimustulosten perusteella tehdyt kehittämis ehdotukset.

2 Muutosjohtaminen

2.1 Muutoksen ominaispiirteet

Muutos määritellään siten, että se on kehittymistä kohti uutta ja sen lopputulos on erilainen kuin aikaisemmin. Muuttuminen taas määritellään muutoksen läpikäymiseksi ja erilaiseksi kehittymiseksi. Jokaisessa organisaatiossa koetaan jatkuvasti muutoksia. Ne voivat olla suuria organisaatorakenteen muutoksia tai pienempiä muutoksia, kuten tässä tutkimuksessa kohteena oleva uuden tietokoneohjelman käyttöönotto. Muutokset voidaan jakaa myös suurten organisaatorakenteiden muutosten lisäksi luonnollisen elinkaaren muutoksiksi. (Russell-Jones 2000, 6; Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Muutosten tavoitteena on kehittää organisaation ja henkilöstön toimintaa. Tämän tutkimuksen tapauksessa muutoksessa tähdätään organisaation suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamiseen tietokonejärjestelmän käytön tehostamisen avulla. Syy muutoksen toteuttamiseen voi olla ulkoinen tai sisäinen. Ulkoa tuleva syy voi olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutos ja sisäinen syy organisaation toimintamallissa tapahtunut muutos. (Honkanen 2006, 18; Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Muutosta ja sen osatekijöitä voi olla vaikea hallita, mutta tähän tulee löytää työkaluja. Sanotaan, että mikään ei ole niin varmaa kuin muutos. Ennakoimisella ja tarkoituksenmukaisella suunnittelulla on tärkeä rooli muutoksen hallinnassa. Muutokset ovat välttämättömiä ja liikeyritykselle edelläkävijyys on selviytymisen edellytys markkinoilla, joka taas edellyttää muutoksia. Organisaation tulisi pyrkiä kehittämään itseään muutosjohtajana, jolloin muutokset nähdään mahdollisuuksina ja niihin tartutaan tehokkaasti. (Drucker 2000, 89; Russell-Jones 2000, 6.)

2.2 Muutosprosessin vaiheet

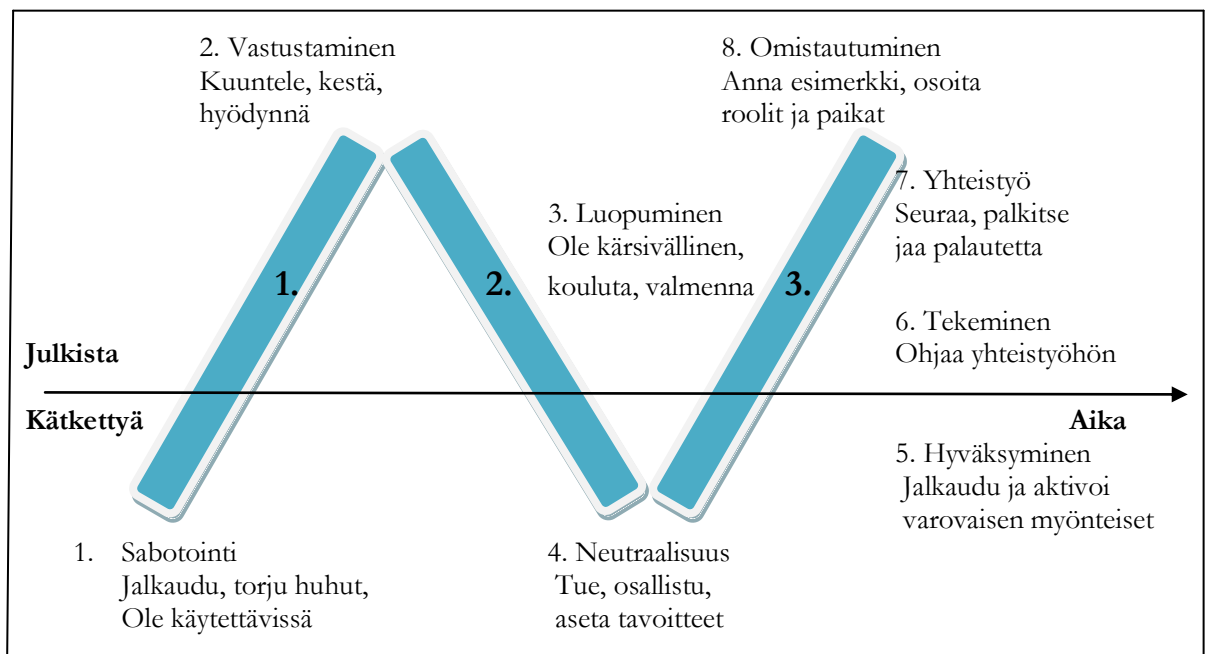
Kotter (1996, 17–20) esittää muutoksen kahdeksanvaiheisena prosessina. Muutosprosessiin kuuluvien vaiheiden noudattaminen auttaa välttämään yleiset virheet, joiden vuoksi muutoksen toteuttaminen voi epäonnistua. Neljässä ensimmäisessä muutosprosessin vaiheessa pyritään pääsemään eroon vanhoista toimintatavoista. Seuraavissa

kolmessa vaiheessa uusia toimintatapoja otetaan käyttöön. Kahdeksannen vaiheen tarkoituksena on juurruttaa ja arkipäiväistää muutos yrityksen kulttuuriin.

Kotter määrittelee muutosprosessin vaiheet seuraavasti:

- muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden täydentäminen
- ohjaavan tiimin perustaminen
- vision ja strategian laatiminen
- muutosvisiosta viestiminen
- henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
- lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
- parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
- uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin.

Kurt Lewin (teoksessa Mattila 2007, 19) määrittelee muutosprosessin samansuuntaisesti lisäten aiempaan Kotterin (1996, 19–20) teoriaan vielä piilossa olevat ja julkiset vaiheet, sekä henkilöstön suhtautumisen muutokset ajan mukana. Ensimmäinen (1.) henkilöstön suhtautumisen vaihe kuviossa on muutosvastarinta. Toinen vaihe (2.) on surutyö sekä irtautuminen vanhasta. Kolmanteen vaiheeseen (3.) kuuluu uuden oppiminen.



Kuvio 1. Sitoutuminen muutoksessa ja esimiehen tehtävät (Mattila 2007, 19.)

2.3 Muutoksen vakiinnuttaminen ja arkipäiväistäminen

Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja arkipäiväistäminen on Kotterin (1996, 17–20) esittelemän muutosprosessin viimeinen vaihe. Sillä tarkoitetaan uuden toimintatavan sulautumista vanhaan niin, että sitä ei enää pidetä uutena toimintatapana vaan normaalina tapana työskennellä. Vaikka muutosprosessin varhaisemmat vaiheet olisi toteutettu kuinka huolellisesti, ei muutoksesta saada kunnolla hyötyä, mikäli uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen ja arkipäiväistämiseen ei paneuduta huolellisesti jo muutosprosessin varhaisissa vaiheissa. (Newton 2007, 170–174.)

Newton (2007, 175–181) jakaa uusien toimintatapojen vakiinnuttamisen organisaatiossa neljään vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen yhteydessä Newton käyttää johtamisesta termiä ”performance management”, jossa oma käyttäytyminen ja sen johdonmukaisuus tulisi huomioida sekä virallisissa että epävirallisissa tilanteissa, ja jossa tekojen tulisi olla linjassa puheiden kanssa. Esimiehen tulisi näyttää toiminnallaan esimerkkiä, jolloin uudesta toimintatavasta tulee organisaatiossa helpommin hyväksytty tapa toimia. Tämä korostuu erityisesti ylimmän johdon toiminnassa. Toisessa vaiheessa henkilöstöä tulisi auttaa sopeutumaan muutokseen. Sopeutumiseen tarvittava aika eri ihmisillä vaihtelee suuresti. Erityisesti lähiesimiehillä on tärkeä rooli henkilöstön tukemisessa. Tukea tarvitaan mahdollisesti pitkäänkin muutoksen jälkeen, vaikka muutosprosessi virallisesti olisi päättynyt. Kolmanteen vaiheeseen kuuluu virheiden tunnistaminen ja myöntäminen. Mikäli virhe on tapahtunut, on parasta myöntää se ja löytää keino jatkaa eteenpäin. Riskien vähätteleminen tai piilottaminen on vahingollista organisaatiolle ja aiheuttaa henkilöstössä epäluuloa. Viimeinen vaihe on muutosprosessin päättäminen. Vaikka muutos sinänsä on jatkuva olotila, tulisi muutosprosessille määritellä päättymishetki. Näin resursseja voidaan vapauttaa uusiin tehtäviin.

Kun vakiinnutetaan muutoksen tuomat parannukset, on olennaista kiittää henkilöstöä lyhyen aikavälin onnistumisista. Lewin (teoksessa Mattila 2007, 19) kannustaa onnistumisista muistamisen lisäksi antamaan palautetta sekä seuraamaan tilanteen kehittymistä. Henkilöstön kiittämisen jälkeen muutos tulee nimittäin huomata saattaa loppuun asti. Stenvall ja Virtanen korostavat (2007, 14) tämän periaatteen toimivuutta myös työhy-

vinvoinnin näkökulmasta. He nimeävät lyhyen aikavälin tunnustukset positiivisiksi symboleiksi, joiden avulla muutos hyväksytään helpommin uudeksi toimintamalliksi.

Turvallisuudentunnetta luo henkilöstölle se, että osa vanhoista toimintatavoista säilyy edelleen ennallaan. On tärkeää muistuttaa henkilöstölle muutoksen välttämättömyydestä, jotta kiinnostus uuden oppimiseen uusia muutoksia toteuttaessa ei laantuisi. Mikäli muutos loppuu kuin seinään, ei kehityksestä saada irti kaikkea hyötyä ja tuloksetkin jäävät vähäisemmiksi. Lewin (teoksessa Mattila 2007, 19–192) määrittelee viimeisen vaiheen omistautumiseksi, johon kuuluu esimerkin antaminen sekä roolien ja paikkojen osoittaminen.

2.4 Asioiden ja ihmisten johtamisen eron merkitys muutoksessa

Onnistunut ihmisten johtaminen auttaa muutoksen eri vaiheissa. Inspiroiva ja visionäärinen johtajuus sekä suunnan päättäminen ja sen näyttäminen on leadership -johtajuutta eli ihmisten johtamista, kun taas suunnittelu on asioiden johtamista (management). Management-johtaminen keskittyy tavoitteelliseen asioiden johtamiseen, johon kuuluu esimerkiksi suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Olennaista tehokkaassa johtajuudessa on erottaa nämä kaksi eri suuntausta toisistaan. Tämä korostuu erityisesti muutosjohtamisessa. (Juuti & Virtanen 2009, 145; Straussman 2004, 43–45)

Honkanen (2006, 185) yksinkertaistaa johtamisen tarkoituksen kahteen seuraavaan tehtävään, joista ensimmäinen kuvastaa management-johtamista ja jälkimmäinen leadership-johtamista. Näiden kysymysten avulla voidaan johtamisen päätehtäviksi tiivistää, että managementilla ihmisille määritellään suoritettavat tavoitteet ja leadershipin avulla tavoitteet saadaan suoritetuksi.

- Miten asettaa tavoitteet ja organisoida tehtävät?
- Miten saada ihmiset suorittamaan annetut tehtävät?

Ihmisten johtamisen avulla taas on mahdollista toteuttaa suuria muutoksia. Olennaista on aikaan saatu ”liike” ja sen myötä syntynyt muutos. Juuti ja Virtanen (2009, 145–145)

korostavat, että muutos syntyy, kun henkilöstö pyrkii kohti parempaa. Johdon tehtävänä on kannustaa ihmisiä tässä tavoitteessa ja mahdollistaa se. Kun johto tukee henkilöstöä muutoksen aikana ja muistuttaa henkilöstöä muutoksen avulla saavutettavista hyvistä asioista, on muutos henkilöstölle helpompi hyväksyä ja omaksua.

Kotter (1996, 22–73) määrittelee ihmisten johtamisen prosessiksi, jonka avulla ihmiset ja/tai ideat saadaan liikkeelle ja siten muutos käyntiin. Ensimmäinen keino tähän on suunnan näyttäminen selkeän vision avulla. Visio selkiyttää muutoksen suuntaa ja antaa syyn muutokselle sekä kannustaa muuttamaan omia työtapojaan. Toinen keino on ihmisten koordinointi, jossa tulevista viestitään mahdollisimman monelle. Kotter muistuttaa, että visio osoittaa hyödyllisyytensä todella vasta silloin, kun henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy sen. Kolmas ihmisten johtamisen keino muutostilanteissa on kannustaminen ja inspirointi. Tähän kuuluu esimerkiksi lyhyen aikavälin onnistumisista muistaminen. Henkilöstöä pitää kannustaa, jotta he ponnistelisivat päästäkseen esteiden yli.

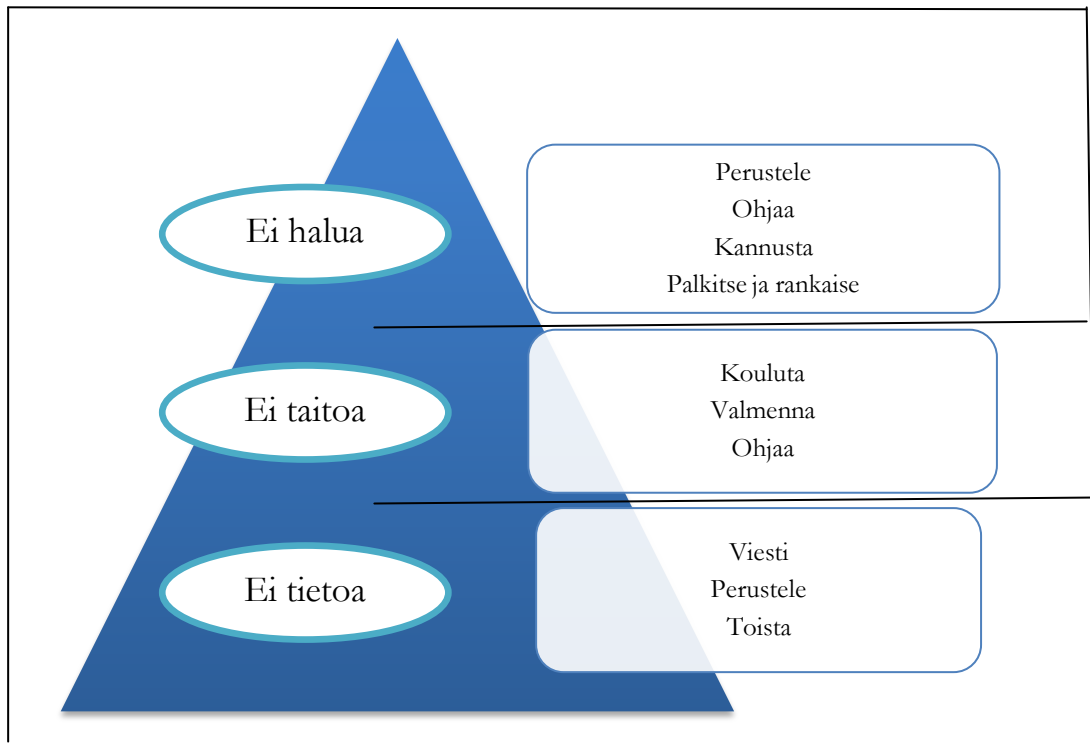
2.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta ilmenee yksilöiden tai organisaation käyttäytymisenä, jonka voimakkuus vaihtelee vähäisestä voimakkaaseen. Erityisesti voimakkaana ilmetessään se voi hidastaa ja vaikeuttaa muutoksen toimeenpanoa. Muutosvastarinta voi koskettaa joko työn sisältöä tai omaa asemaa, ja usein nämä sekoittuvatkin toisiinsa. Sisältöä koskeva kritiikki koskee muutoksen tavoitteita sekä niihin käytettäviä keinoja ja toteutustapaa. Omaa asemaa koskeva vastustus taas liittyy oman aseman, kuten työtehtävien muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Deal'n ja Kennedyn (2000, 158) mukaan muutoksen aiheuttama muutosvastarinta johtuu ihmisen luonnollisesta halusta pitäytyä vanhoissa, tutuissa toimintatavoissa. Ihmiset tottuvat tiettyyn tapaan tehdä töitä ja mielellään pitäytyvät siinä, jolloin kynnys uuden asian opetteluun kasvaa. Mattila (2007, 22) sen sijaan nimeää muutosvastarinnan syiksi muun muassa tottumukset, työyhteisön vakiintuneet normit, tuntemattoman pelon, sekä pelon pärjäämättömyydestä. Muutos aiheuttaa uuden tilanteen, johon täytyy sopeutua, mistä seuraa luonnollinen vastustusreaktio. Stenvall & Virtanen (2007, 101)

nostavat yhtenä olennaisena muutosvastarinnan syynä esille tasapainon järkkymisen, jolloin henkilökunnan jäsen joutuu luopumaan vanhoista, tutuista käytännöistä.

Mattila (2007, 21) määrittelee muutosvastarinnalle kolme eri tasoa ja antaa vinkkejä muutosvastarinnan helpottamiseen näiden eri tasojen perusteella. Alin taso on lievin ”ei tietoa”. Tähän liittyy epätietoisuus tulevista muutoksista, ja ohjeena onkin viestiminen, perusteleminen sekä toistaminen. Mikäli muutoksen tavoitteita ei ole määriteltä selkeästi, voi henkilöstö tuntea epävarmuutta työssään. Toinen taso liittyy osaamiseen, ”ei taitoa” ja siihen voi vaikuttaa koulutuksella, valmennuksella sekä ohjauksella. Ylimpään tasoon ”ei halua”, on vaikeinta vaikuttaa. Mattila määrittelee tähän vaikutuskeinoiksi perustelut, ohjauksen, kannustuksen sekä palkitsemisen ja rangaistukset. Ylin taso voi ilmentyä asian kieltämisenä, jolloin muutos saatetaan leimata esimerkiksi mahdottomaksi (Stenvall & Virtanen 2007, 101).



Kuvio 2. Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle (Mattila 2007, 21.)

Muutosvastarinta voi olla organisaatiolle myös hyödyksi, sillä se voi nostaa pintaan uusia voimavaroja, joita ei aiemmin ole osattu hyödyntää. Tämä vaatii kuitenkin työyhteis-

sön, jonka työkuultuuriin kuuluu olennaisena osana luottamus, sillä muuten vaikeat asiat eivät nouse esille. Muutoksen aiheuttama vastustus kertoo myös siitä, että muutos on vaikuttava. On huomattava positiivisena näkökulmana se, että henkilöstö on valmis sitoutumaan organisaation toimintaan ja että henkilöstö kokee omaan työhönsä liittyvät asiat tärkeiksi. Vastustuksen kautta voi myös löytyä keinoja toteuttaa muutos entistä paremmalla tavalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

2.6 Muutosviestinnän mallit

Muutosviestinnän tehtävänä on kertoa henkilöstölle tai ulkopuolisille sidosryhmille muutoksen tavoitteet ja välttämättömyys. Sen tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, miksi muutosta tarvitaan. Henkilöstön hyväksyessä muutos osaksi organisaation toimintaa saadaan myös henkilökunnan asiantuntemus käyttöön, jota muutoksessa erityisesti tarvitaan. (Valtionkonttori 2007, 4.)

Viestinnällä ja sen mahdollisuuksien tuntemisella on tärkeä rooli muutoksen hallinnassa. Juholin (2008, 126) kertoo uudesta työyhteisöviestinnän mallista. Sen mukaan viestintää ei tule nähdä pelkkänä tiedottamisena, jossa esimiehet kertovat alaisilleen muutoksesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Ylhäältä organisaatiossa alaspäin suuntautuvaa tiedottamista ei pidetä enää riittävänä viestinnän kanavana, sillä se ei sido tarpeeksi henkilökuntaa muutokseen. Muutosviestintä tulisi yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan nähdä syklisenä prosessina. Siinä on pyrittävä vuorovaikutteisuuteen, palautteen antamisen rohkaisemiseen, ja sen perusteella taas uuden kokeilemiseen.

Juholinin (2008, 126–128) muutosviestinnän mallissa muutoksen juurruttaminen voi olla hitaampaa, mutta tulokset ovat parempia. Muutos alkaa sen perusteluilla, pohdinnalla ja ideoinnilla, sekä ihmisten kanssa keskustelulla ja vuorovaikutuksella. Tiedon ja keskustelun tarve on suurta etenkin suurten muutosten yhteydessä. Kun suuntaviivat on päätetty, seuraa uusien asioiden kokeilu ja kehitysideoiden kerääminen. Palautteen perusteella prosessia voidaan jatkaa tai palata takaisin kehittämään sitä lisää. Tällöin muutosprosessi palaa palautteen vuoksi tai uusien ideoiden ansiosta periaatteessa aina taaksepäin tai jopa alkuun. Virheistä opitaan, sillä toimintatapoja tarkastellaan koko prosessin ajan. Viimeinen vaihe on uuden tilanteen vertaaminen lähtötilanteeseen.

Juholinin esittelemän työyhteisöviestinnän mallin mukainen muutosviestintä on hyvä keino sitouttaa henkilöstö muutokseen, sillä tässä mallissa jokainen henkilöstön jäsen voi osallistua asian käsittelyyn ja esittää mielipiteitään. Kun pääsee suunnittelemaan ja saa tunteen siitä, että on voinut vaikuttaa asioihin, pystyy vaikeat ja mahdollisesti epätoivotutkin muutokset hyväksymään paremmin. (Juholin 2008, 127.)

Muutosmalleja on kärkeä kaksi, joista ensimmäinen on muutoksen tekeminen yhdessä. Siinä muutos suunnitellaan sen joka vaiheessa henkilöstön kanssa yhteistyössä. Toinen malli on muutokseen pakottaminen, jossa suunnittelutyö tehdään pienen piirin kesken, jonka jälkeen tulos tiedotetaan henkilöstölle. Näiden kärjistettyjen mallien väliin jää vielä muutoksen toteuttaminen pikkujäsen huomautta sekä suostuttelu. Henkilöstölähtöisessä muutosviestinnän mallissa tarkastellaan erityisesti muutoksen inhimillistä puolta. Siinä huomioidaan erityisesti ihmisten tunteet sekä työyhteisön ilmapiiri ja ennakoimalla pyritään arvioimaan muutoksen aiheuttamia inhimillisiä seurauksia. (Juholin 2008, 126)

2.7 Onnistuneen muutosviestinnän avaimet

Muutoksen aikana luottamusta koetellaan, mutta hyvällä viestinnällä pystytään muutostilanne hallitsemaan. Viestintää kritisoidaan usein sen puutteellisuudesta, myöhästymisestä ja väärästä sisällöstä. Hyvälle viestinnälle on ominaista se, että se on ennakkoiva, rakentava ja sen tulisi ottaa huomioon myös inhimillinen näkökulma (Valtiokonttori 2007, 9). Olennaista on luottamuksen säilyttäminen.

Viestintäkanavaan täytyy kiinnittää huomiota, sillä sen valinta epäonnistuu helposti. Viestintäkanava tulisi valita niin, että se on kaikille tasapuolinen. Tasapuolisuus toteutuu esimerkiksi verkkoviestinnässä, mutta toisaalta se koetaan etäiseksi kanavaksi etenkin tärkeistä asioista viestittäessä. Huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, että viestinnässä kerrotaan tarpeeksi muutoksen vaikutuksesta käytännön tilanteissa ja esimerkiksi eri yksiköiden välisessä toiminnassa. Henkilöstö haluaa tietää vastaukset kysymyksiin ”Miten tämä vaikuttaa minun työhöni?” ja ”Miten minun käy?”. Tilanteessa on hyvä olla mukana muutoksen avainhenkilö, joka huolehtii siitä, että tieto kulkee riittävänä ja oikeanlaisena kaikille osapuolille. Muutoksen vaikutusten sisäistäminen on viestijälle

oleellista ennen kuin hän voi viedä tietoa eteenpäin. Viestijän täytyy siis perehtyä asiaan huolellisesti, jotta hän pystyy luomaan ensinnäkin kuvan muutoksen välttämättömyydestä, mutta toisaalta rakentamaan luottamusta ja innostamaan henkilöstöä uudessa tilanteessa. (Mattila 2007, 186; Valtiokonttori 2007, 4; Österberg 2009, 185–186.)

Österberg (2009, 186–187) korostaa, että onnistunut muutosviestintä sisältää useita eri osa-alueita, jotka huomioimalla varmistetaan muutosviestinnän onnistuminen ja sitä kautta henkilöstön sitoutuminen uuteen tilanteeseen:

- Perustele muutoksen välttämättömyys ja muutoksen vaikutukset.
- Selosta organisaation uudet toimintatapamallit sekä -suunnitelmat.
- Vakuuta henkilöstö siitä, että johto ymmärtää uusien toimintatapojen välttämättömyyden.
- Muista sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antaminen.
- Kerro onnistumisen ja epäonnistumisen seurauksista henkilöstölle.
- Varmista muutoksen käsittely kaikilla organisaation tasoilla.
- Muistuta asioista useaan kertaan.

3 Tietotekninen osaaminen

3.1 Osaamisen kehittäminen

Työntekijän osaamisen kehittämiseen panostamisella voi olla organisaatiossa suuri positiivinen vaikutus. Henkilöstön koulutuksella ja osaamisen kehittämiseen panostamisella esimerkiksi nopean tietoteknisen kehityksen takia on tärkeä rooli. Jotta henkilöstö pystyisi toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, vaaditaan johdolta vankkaa henkilöstöasiantuntijuutta.

Oppiminen on lähtökohta osaamisen kehittämiseksi. Se määrittää toimintatapojen muuttumiseksi. Se on myös uusien tietojen ja tapojen soveltamista ja kehittämistä. Oppimisprosessin alussa tulee arvioida tarpeita sekä verrata uutta tietoa vanhaan. Usein puhutaan elinikäisestä oppimisesta, joka on koko eliniän ajan jatkuva prosessi. Myös työssä oppimisen tulisi olla jatkuvaa, ja vaikka työnantaja tarjoaa koulutusmahdollisuuksia, on vastuu itsensä kehittämisestä kuitenkin yksilöllä itsellään. Kannustava ilmapiiri tukee oppimista ja siihen tulisi organisaatioissa panostaa. (Österberg 2009, 133–134.)

Oppimiselle on määritelty useita tavoitteita. Beardwell ja Holden (1994, 284–288) ovat määritelleet oppimisen tavoitteiksi seuraavat osa-alueet:

- taidot
- kyvykkyys
- tietotaito ja hiljainen tieto
- kykytasojen ymmärtäminen.

Taitojen (skills) kehittäminen on ensimmäinen tavoite. Uusia taitoja tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla. Niillä tarkoitetaan yleisimmin teknisiä taitoja, mutta usein myös esimerkiksi kielellisiä ja sosiaalisia taitoja. Kyvykkyys (competence) on uudempi termi kuin taito, ja kyvykkyydellä kuvataan henkilön luonteenpiirrettä, joka mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. Kyvykkyyskehittämisessä on tavoitteena tämän osa-alueen parempi ymmärtäminen, jolloin kykyä pystyy hyödyntämään tehokkaammin. Tietotaito on hiljaista tietoa, jonka avulla pystyy suorittamaan tehtävän. Siten hiljainen tieto on

olennaista tietotaidolle ja nämä kaksi termiä kietoutuvatkin toistensa ympärille. Hiljaista tietoa saa ennemmin kokemuksen kautta kuin ohjeistuksilla tai koulutuksilla. Se on tietoa, jota ei voi opettaa, mutta jota kertyy työkokemuksen kautta. Siksi sen lisääminen ja vaaliminen on olennaista organisaatiolle. Viimeisessä osa-alueessa oppimisessa tähdätään siihen, että yksilö kykenee tunnistamaan taitojen eri tasoja, ja siten hierarkian eri taitojen välillä. Eri tasojen perusteella voi määritellä mitkä ovat perustason taidot, ja mitkä taas pitkälle edenneen oppijan tarvitsemia osaamisalueita. (Beardwell & Holden 1994, 284–288.)

Henkilöstön kehittämistä varten täytyy aluksi tunnistaa kehittämiskohteet, eli löytää ne osa-alueet, joita kehittämällä organisaatio voi parantaa esimerkiksi kilpailukykyään. Tätä voi selvittää esimerkiksi henkilöstötutkimuksen tai kehityskeskustelujen avulla. Olennaista on selvittää, että mitä tietoja ja taitoja työntekijän työssä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, joihin liittyvissä osaamisessa on vielä puutteita. Yksilön osaaminen ja organisaation tarpeet tulee kytkeä toisiinsa. Apuna voidaan käyttää taitotasoa esimerkiksi tietokoneohjelman käyttötaidoissa. Tavoitteena on sitten kuroa umpeen taitotasoon tarvittava osaaminen kehittämällä henkilöstön osaamista. (Österberg 2009, 136.)

3.2 Yksilön vaikutus ja mahdollisuudet

On olennaista pohtia yksilön vaikutuksia ja mahdollisuuksia organisaation toimintaan ja sen tulokseen, sekä niitä seikkoja, jotka vaikuttavat taustalla. Tähän vaikuttaa kolme eri näkökulmaa. Ensimmäisen mukaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa yksilön kyky tehdä vaadittavat tehtävät. Näitä kykyjä ovat esimerkiksi opitut tiedot ja taidot sekä sosiaaliset taidot. Toisekseen suoriutumiseen vaikuttaa halu tehdä työtä, joka sisältää motivaation, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen. Kolmantena seikkana on mahdollisuus tehdä vaadittavat työtehtävät. Tähän kuuluu asioita, joihin työntekijällä on pieni vaikutusmahdollisuus, kuten työympäristö, toimintaprosessit ja säännöt. Kun muutoksessa halutaan tukea henkilöstöä ja sitouttaa sitä uusiin toimintatapoihin, pitää huomioida lähtökohtana nämä osa-alueet. (Honkanen 2006, 300.)



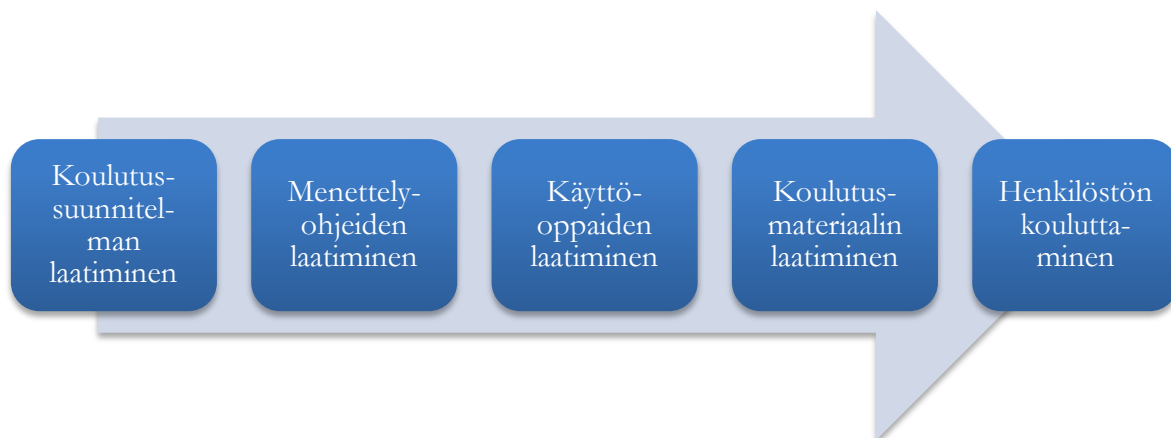
Kuvio 3. Yksilön vaikutukset organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Honkanen 2006, 300.)

3.3 Koulutus osaamisen kehittämisen työkaluna

Henkilöstön kehittämisen välineitä on useita, joista tulisi valita tilanteeseen ja työsuhteeseen sopiva. Koulutus ja valmennus ovat perinteisiä keinoja lisätä henkilöstön ammatillista tietämystä. Koulutus voidaan kohdistaa tarpeen mukaan hyvinkin kapealle substanssialueelle ja se on tehokas keino taitojen kehittämisessä. Jotta koulutus olisi tehokasta ja vaikuttavaa, tulee muutamia seikkoja ottaa huomioon. Koulutuksessa opittua tulisi soveltaa myös käytännössä, jotta opittu asia jäisi mahdollisimman hyvin mieleen. Organisaation rakenteet voivat hidastaa uusien asioiden opettelemista ja käyttöönottamista. (Honkanen 2006, 340.)

Koulutusta aloittaessa laaditaan koulutussuunnitelma. Siinä määritellään kohderyhmä, joka koulutusta tarvitsee. Kohderyhmä voidaan jaotella vielä pienempiin ryhmiin sen mukaan, minkälaista koulutusta he tarvitsevat ja kuinka laajaa sen tulee olla. Koulutussuunnitelma sisältää lisäksi aikataulun koulutusprosessin alusta loppuun asti. Kustannusarvio on osa koulutussuunnitelmaa, ja siinä on hyvä listata suorien kulujen lisäksi myös käytetystä työajasta koituneet epäsuorat kulut. Koulutussuunnitelman jälkeen on vuorossa menettelyohjeiden laatiminen, joissa ei vielä keskitytä teknisiin yksityiskohtiin, vaan niistä löytyy esimerkiksi tieto vastuualueista ja työnjaosta. Tekninen ohjeistus sisältää yksityiskohtaiset tiedot, joita uuden taidon hyödyntämisessä tarvitaan. Mahdolliset valmiit käyttöoppaat tulee tarkastaa organisaation toimintatapoihin sopiviksi. Sekä menettely-, että tekniset oppaat tulisi pyrkiä laatimaan mahdollisimman aikaisin, jotta niitä voidaan testata ja löytää kehittämiskohdat sekä suoranaiset virheet. Koulutustilantee-

seen laaditaan omat materiaalit, jotka räätälöidään kohderyhmän mukaan. Näitä voivat olla visuaaliset esitykset ja itseopiskelumateriaalit. Lopuksi tehtävänä on suunnitella ja järjestää koulutus. Mikäli koulutuksen aiheena on ollut jokin konkreettinen opiskeltava asia kuten uusi tietotekniikkasovellus, voidaan koulutusten päätyttyä tehdä käyttäjätyytyväisyystutkimus. Sen perusteella voi arvioida koulutuksen onnistuneisuutta ja tehdä tarvittaessa muutoksia tulevaisuuden oppaisiin, koulutuksiin ja kehittää koulutuksen aiheena ollutta tuotetta. (Murch 2002, 118–120.)



Kuvio 4. Koulutuksen vaiheet (Murch 2002, 118–120.)

3.4 Oman aktiivisuuden merkitys

Oppiminen ja kehittyminen ovat asioita, joissa oman aktiivisuuden merkitys on olennaista, sillä kukaan muu ei voi tehdä niitä toisen puolesta. Organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen, mutta on jokaisen omasta aktiivisuudesta kiinni miten mahdollisuuksiin tarttuu. (Beardwell & Holden 1994, 274.)

Onnistunut muutos vaatii ponnisteluja sekä johdolta että henkilöstöltä. Siksi henkilöstöllä on olennainen rooli muutoksen onnistumisessa. Onnistuneella muutosjohtamisella voidaan kehittää ja parantaa henkilöstön omaehtoista aktiivisuutta. Puhutaan henkilöstön muutoskompetensseista, joita johto voi osaltaan tukea. Kompetensseilla kuvataan sitä, mikä on hyvää tai selvästi keskimääräistä parempaa suoriutumista selviytyä työtehtäviin liittyvistä vaatimuksista (Honkanen 2006, 301). Näitä muutoskompetensseja ovat esimerkiksi kyky motivoida omaa toimintaansa, kyky ottaa asioista selvää, kyky suhtautua positiivisesti muutokseen sekä kyky olla avoin. Aktiivinen osallistuminen ja positiiv-

vinen asenne uuden oppimiseen helpottavat muutosprosessia. Näitä ominaisuuksia omaava henkilöstön jäsen kykenee toimimaan itseohjautuvasti sekä selviämään paremmin muutoksesta. Tällainen henkilö kokee työnsä mielekkääksi ja haluaa kehittää sitä. (Stenvall & Virtanen 2007, 107–108.)

Osaamisen kehittämiseen liittyy ajatus itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisella pyritään löytämään omat vahvuudet ja heikkoudet, sekä löytämään juuri itselle sopiva työskentelytapa. Drucker (2000, 183–200) kehottaa käyttämään palauteanalyysiä omien vahvuuksien löytämiseksi. Palauteanalyysissä henkilö kirjoittaa tärkeissä tilanteissa tai tärkeiden päätösten yhteydessä ne asiat, joita odottaa tapahtuvaksi. Myöhemmin ylös kirjoitettuja asioita tarkastellaan ja verrataan tuloksia aiempiin odotuksiin. Palauteanalyysin avulla voi löytää ne osa-alueet, joilla yksilön tiedot ja taidot eivät ole riittäviä. Drucker kehottaa välttämään myös sellaisia töitä ja työtehtäviä, joilla oppimisen tulokset olisivat korkeintaan keskinkertaisia.

Palauteanalyysistä saadun tuloksen perusteella tulisi ensinnäkin keskittyä ilmenneisiin vahvuuksiin, ja toisekseen kehittää niitä. Etenkin tulisi keskittyä kehittämään niitä osa-alueita, joissa henkilöllä on jo osaamista. Näin voidaan päästä merkittäviin tuloksiin verrattuna siihen, että henkilön osaamisen lähtötaso on aivan alussa. (Drucker 2000, 183–200.)

Palauteanalyysin avulla voi tarkastella myös omaa työskentelytapaansa. Jonkin ajan kuluessa pystyy palauteanalyysin avulla todentamaan, minkälaisilla työtavoilla saa työn parhaiten tehtyä. Itselle parhaiden oppimistapojen selvittäminen on myös olennaista osaamisen kehittämisessä. Parhaiten itselle sopivan oppimistavan löytäminen parantaa suoritusta merkittävästi. Paremmat oppimistulokset lisäävät myös henkilön oppimismotivaatiota. (Drucker 2000, 183–200.)

Teknologialla tarkoitetaan perinteisten fyysisten työvälineiden (tietokoneet, matkapuhelimet, tietokoneohjelmat) lisäksi sosiaalista teknologiaa. Jälkimmäisellä termillä viitataan menetelmiin, joiden tarkoituksena on saada henkilöstö toimimaan järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti. Siten sosiaalisella teknologialla viitataan esimerkiksi kommunikointi- ja

päätöksentekotapoihin. Myös ohjeistukset ja seurantajärjestelmät lasketaan sosiaalisiksi teknologiksi. (Honkanen 2006, 160.)

3.5 Uuden tietotekniikan käyttöönotto

Uutta tietojärjestelmää käyttöönotettaessa vanhasta luovutaan joko pikkuhiljaa tai kerralla. Käyttöönottoa on edeltänyt tämän muutoksen hyväksyminen sekä henkilöstön, että muutosta toteuttavan tiimin taholta. Ihannetilanteessa viestintä on ollut aktiivista ja henkilöstön koulutus on hyvässä vauhdissa.

Murch (2002, 130–132) esittelee käyttöönoton eri vaiheet. Ensimmäinen vaihe on valmiustarkastus organisaatiossa. Siinä on tavoitteena selvittää, onko toimintaympäristö otollinen uudelle järjestelmälle. Valmiustarkastukseen kuuluu käyttäjätyytyväisyystutkimus, jossa käyttäjät pääsevät esittämään kysymyksiä ja kokeilemaan toimintoja valvotussa ympäristössä. Tässä selviää myös koulutuksen onnistuneisuus. Toiseen vaiheeseen kuuluu siirtyminen vanhasta järjestelmästä uuden järjestelmän käyttöön. Tähän vaiheeseen kuuluu myös uusiin toimintatapoihin liittyvien oppaiden ja ohjeistuksien jakelu käyttäjille sekä uusiin toimintatapoihin siirtyminen. Vaikka tähän vaiheeseen kuuluu vahvasti uuden järjestelmän käyttöönotto ja sen käytössä opastaminen, ei muutos ole vielä valmis, sillä henkilöstö tarvitsee edelleen tukea, jotta toiminnasta tulisi arkipäiväistä. Toiminnan jatkuva kehittäminen onkin kolmas ja viimeinen vaihe. Muutoksen läpiviemisestä vastuussa ollut yksikkö seuraa palautetta ja pyrkii kehittämään ohjelmaa jatkuvasti.

Mahdollisesti tehtävät parannukset tulisi pyrkiä dokumentoimaan. Murch (2002, 130–132) korostaa, että dokumentointi kuuluu koko prosessiin jo ensimmäisestä vaiheesta lähtien. Ne muutokset jotka on mahdollista tehdä heti, tulisi suorittaa mahdollisimman pian. Dokumentoinnilla pystytään varmistamaan näiden muutostarpeiden myöhempi huomioiminen siinä tapauksessa, että se on kyseisessä tietotekniikan käyttöönottilanteessa jo liian myöhäistä.

3.6 Tietotekniikan vaikutus työhön

Teknologinen kehitys vaikuttaa työhön ja sen suorittamiseen merkittävästi. Tätä kautta sillä on suuri merkitys henkilöstön osaamisessa ja sen kehittämisessä. Osaamisvaatimukset kasvavat, kun tekniikka kehittyy huimaa vauhtia. Tietoteknisen kehityksen merkitys työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle ei ole vähäinen, koska uuden teknologian ja uusien järjestelmien käyttöönotto vie paljon työaikaa ja energiaa. Tietotekninen kehitys vaikuttaa eri tavalla eri-ikäisiin ihmisiin. Nuoret ovat kasvaneet tietokoneiden parissa, mutta vanhemmat ihmiset ovat opetelleet tietokoneiden käytön työelämässä. Ero sukupolvien välillä kuitenkin pienenee koko ajan, koska tietotekniikka on nykyään niin yleinen työväline. (Anttila, Julkunen & Nätti 2004, 68–69; Pasanen 2011.)

Niin sanotussa modernissa teoriassa on ollut vallitsevana oletuksena se, että työ tulisi organisoida ja suunnitella vastaamaan käytettävän teknologian vaatimuksia. Tätä näkemystä on kuitenkin kritisoitu, sillä teknologian voidaan katsoa mahdollistavan toimintatapoja, valintoja ja päätöksiä. Ne eivät kuitenkaan välttämättä muodostu tekniikan ympärille sen vaatimusten mukaisesti, vaan sen ympärille, mitä tekniikan avulla voidaan saada aikaan ja mitä organisaatiossa pidetään tavoittelemisen arvoisena. (Honkanen 2006, 161.)

4 ASDOn käyttötutkimus

4.1 Sisäasiainministeriön organisaatio

Sisäasiainministeriö on sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton ministeriö. Ministeriön tavoitteena on rakentaa turvallista, vastuullista ja välittävää Suomea. Tähän pyritään edistämällä moniarvoisuutta, yhdenvertaisuutta ja maahanmuuttoa. Keskeisiä sisäasiainministeriön toimintaa ohjaavia arvoja ovat luotettavuus, muutoskykyisyys, yhteistyökykyisyys ja avoimuus. Tehtäviin kuuluu yleisen järjestyksen ylläpitäminen, pelastustoimen sekä sen palveluiden saatavuuden ja tason johtaminen ja valvominen, sekä Suomen rajavalvonnasta ja henkilöiden rajatarkastuksista vastaaminen. (Sisäasiainministeriö 2011a; Sisäasiainministeriö 2011b.)

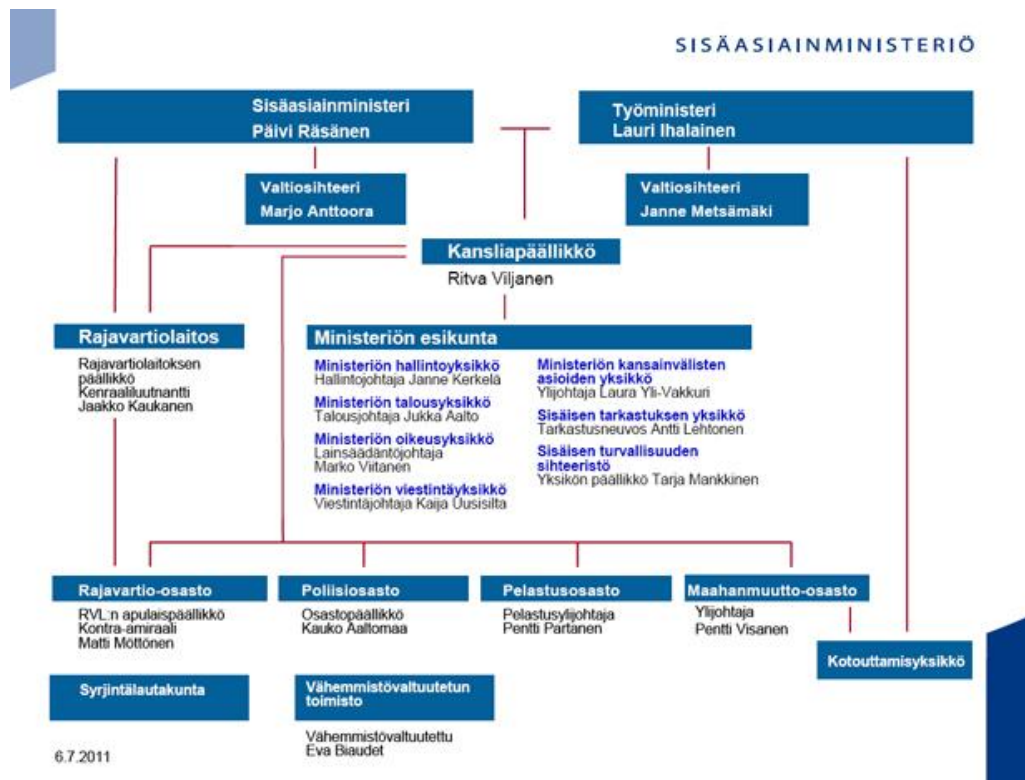
Sisäasiainministeriön visio on määritelty seuraavasti:

Suomi on Euroopan turvallisin maa, jossa ihmiset ja eri väestöryhmät kokevat yhteiskunnan yhdenvertaisena ja oikeudenmukaisena. (Sisäasiainministeriö 2011a.)

Sisäasiainministeriö perustettiin vuonna 1809, jolloin sen nimi oli vielä kansliatoimituskunta. Ministeriön tehtävänä on ollut alusta alkaen vastata Suomen sisäisestä järjestyksestä ja turvallisuudesta. Toimintansa alussa ministeriö oli varsin merkittävä, sillä päätehtävän lisäksi ministeriö vastasi lähes kaikista julkisista palveluista. Vuonna 1869 nimi muuttui kansliatoimituskunnasta siviilitoimituskunnaksi. Vähitellen useita ministeriön vastuulla olevia tehtäviä siirrettiin muille ministeriöille. Vuonna 2008 sisäasiainministeriön organisaatio muotoutui nykyiseen muotoonsa, sillä aiemmin hajallaan olleet maahanmuuttoasiat kerättiin sisäasiainministeriön alle. (Jokipii 2009, 10.)

Sisäasiainministeriötä johtaa sisäasiainministeri Päivi Räsänen. Hänen vastuullaan ovat poliisi-, pelastus- ja maahanmuuttoasiat lukuun ottamatta kotouttamisasiota. Kotouttamisasiosta vastaa työministeri Lauri Ihalainen, sillä kotouttamisasiat siirtyvät vuoden 2012 alussa työ- ja elinkeinoministeriöön. Ministeriön ylimpänä virkamiehenä toimii kansliapäällikkö Ritva Viljanen. Hänen tehtävänä on johtaa, kehittää ja valvoa ministeriön sekä sen hallinnonalan toimintaa. Hänen vastuullaan on koko ministeriön toiminta sekä tulostavoitteiden valvonta. (Sisäasiainministeriö 2011b.)

Sisäasiainministeriössä on neljä osastoa, jotka ovat poliisiosasto, pelastusosasto, rajavartiolaitos-osasto ja maahanmuutto-osasto. Näiden lisäksi ministeriössä toimii seitsemän erillisyksikköä, jotka muodostavat ministeriön esikunnan. Sisäasiainministeriön yhteydessä toimii myös vähemmistövaltuutetun toimisto, syrjintälautakunta sekä Palosuojelurahasto. (Sisäasiainministeriö 2011b.)



Kuvio 5. Sisäasiainministeriön organisaatiokaavio (Rajavartiolaitos 2011.)

4.1.1 Asiakirjahallinto ja ASDO

Sisäasiainministeriön tietopalvelu vastaa sisäasiainministeriön asiakirjahallinnosta. Asiakirjahallinnolla tarkoitetaan sitä toimintoa, joka ohjaa ja kehittää virallisten asiakirjojen vastaanottamista, tuottamista, käsittelyä, tallentamista, säilytysarvon määrittelyä ja käyttöön saattamista. Hyvän asiakirjahallinnon ominaisuuksia ovat muun muassa lainmukaisuus, huolellisuus ja avoimuus. Tiedonhallinta perustuu tiedonhallintasuunnitelmaan, josta löytyy tarpeelliset tiedot asiakirjojen säilyttämistä ja hävittämistä varten. Suunnitelma kattaa asiakirjan koko elinkaaren laatimisesta aina pysyvään säilyttämiseen tai hävittämiseen asti. Jokaisen sisäasiainministeriön virkamiehen tulee noudattaa hyvää tie-

donhallintatapaa työssään. Tähän kuuluu tiedonhallinnan perusteiden ja määräysten tunteminen sekä niiden mukaan toimiminen. Jokainen virkamies osallistuu työsuhteen-
sa alussa sisäasiainministeriön perehdytyspäiville, joissa näitä asioita käydään läpi. (Sisä-
asiainministeriö 2010b; Herna, M. 8.6.2011.)

Suomen julkisessa hallinnossa on pitkät asianhallinnan perinteet. Aikaisemmin asianhal-
linta perustui diaariin, joka vähitellen kehittyi sähköiseksi tietojärjestelmäksi. Parhaillaan
julkisessa hallinnossa ollaan laajasti siirtymässä niin sanottuihin asianhallintajärjestel-
miin. Asianhallinnan peruseriaatteen ovat kuitenkin säilyneet ennallaan. Asia on koko-
naisuus, joka voi sisältää yhden tai useamman toimenpiteen, johon asiaan liittyvä asia-
kirja lisätään. Asian tullessa vireille se rekisteröidään johonkin tietojärjestelmään. Asia
siis kirjataan kerran järjestelmään ja tähän asiaan liitetään siihen liittyvät asiakirjat. Tie-
donhallintasuunnitelmasta ilmenee, mihin rekisteriin mikäkin asia kuuluu kirjata. Vir-
kamiehet vastaavat asioista niin kauan kuin asiat ovat vireillä. Kun asia ei ole enää vi-
reillä, jolloin asian käsittely toisin sanoen päätetään, siirtyy asia päättämisen jälkeen tie-
topalvelun vastuulle. Arkistointi tapahtuu sisäasiainministeriössä aikaisintaan kahden
vuoden kuluessa asian lopullisesta päättämisestä. (Rajala, M. 27.7.2011; Rajala, M.
14.11.2011; Sisäasiainministeriö 2010c.)

Suuri osa asioista ja asiakirjoista kirjataan ASDO -asian- ja dokumenttienhallintajärjes-
telmään, joka on ollut käytössä kesäkuusta 2008 lähtien. Järjestelmä mahdollistaa te-
hokkaan asiakirjojen hallinnoinnin ja sähköisen arkistoinnin. 2.8.2010 alkaen ASDOon
rekisteröidyt asiakirjat arkistoidaan ainoastaan sähköisesti. ASDOssa voidaan luoda
asiakirjoja sekä hyväksyä ne sähköisesti. Se mahdollistaa myös vahvan sähköisen allekir-
joituksen. Erilaiset valtionhallinnolle räätälöidyt tietokoneohjelmat ovat henkilöstön
jokapäiväisessä käytössä ja ASDO on yksi näistä ohjelmista. Asiakirjoja hallinnoidaan
pitkälti ASDOssa, joten se on merkittävässä asemassa virkamiesten työssä. (Rajala, M.
27.7.2011; Sisäasiainministeriö, 2010a.)

ASDO:n käyttöä pyritään laajentamaan, jotta siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyö-
ty. Käytön laajentamisella tarkoitetaan ASDO:n hyödyntämistä yhä useammissa työteh-
tävissä. Näitä ovat kokonaan uudet sähköiset prosessit, jotka sisältävät muun muassa
sisäisten asioiden hallinnan, irrallisten asiakirjojen hallinnan ja sähköinen allekirjoittami-

sen. Kuitenkin sekä tässä vaiheessa, että käytön laajentamisen jälkeen, pitää uudet toimintatavat juurruttaa organisaatiokulttuuriin arkipäiväisiksi. (Rajala, M. 27.7.2011; Sisäasiainministeriö, 2010a.)

Henkilöstön ASDOn käytön omaksumista on pyritty edistämään monin eri tavoin. Henkilöstöä tuetaan järjestelmän käytössä koulutuksilla ja ohjeistuksilla. Näiden lisäksi osastoilla on lähitukihenkilöitä, jotka voivat auttaa ongelmatilanteissa. Vaikeissa tilanteissa on mahdollista soittaa ASDOn HelpDeskiin. Tulevista muutoksista ja uusista toiminnoista on pyritty tiedottamaan henkilöstölle säännöllisesti. Laajentaminen tapahtuu asteittain seuraten henkilökunnan osaamista sekä ohjelman teknisiä valmiuksia. Mikäli järjestelmälle asetetut vaatimukset eivät täyty tai tulee muita teknisiä ongelmia, merkittävää laajentamista siirretään tarvittaessa myöhemmäksi. (Herna, Kraft, Rajala & Söderlund 30.3.2011.; Sisäasiainministeriö 2010d.)

4.1.2 Henkilöstön kehittäminen

Sisäasiainministeriössä henkilöstön kehittämisen tavoitteena on henkilöstön tiedollisten, taidollisten sekä asenteellisten valmiuksien lisääminen, jolloin henkilöstöllä on paremmat mahdollisuudet suoriutua nykyisistä ja tulevista työtehtävistään (Sisäasiainministeriö 2011c). Osaaminen ymmärretään sisäasiainministeriössä laajasti, ja sen keskiössä nähdään oppiminen. Henkilöstön osaaminen kehittyy niin työkokemuksen kuin erillisten koulutusten avulla. Osaamisen kehittäminen nähdään organisaatiossa olennaisimpana osana henkilöstön kehittämistä. (Sisäasiainministeriö 2010e, 14.)

Henkilöstön kehittymistä tukevat osa-alueet jaetaan sisäasiainministeriössä (2008a, 21) seuraaviin tukemisen osa-alueisiin:

- henkilöarviointi ja perehdyttäminen
- suorituksen johtaminen
- osaamisenhallinta ja henkilöstökoulutus
- työhyvinvointi
- esimiestoiminta ja -arviointi.

Näistä viidestä tutkimuksen kannalta olennaisimpia ovat osaamisenhallinnan tukeminen ja henkilöstökoulutus sekä esimiestoiminnan tukeminen ja -arviointi. Henkilöstökoulutus on työnantajan rahoittamaa täydennyskoulutusta, joka voi olla sisäistä tai ulkoista (Oranen, H. 8.6.2011). Ministeriössä tarjotaan esimerkiksi tietotekniikkakoulutusta yleisimmin käytetyistä ohjelmista sekä ministeriössä käytössä olevista sovelluksista (Sisäasiainministeriö 2010e). Esimiestoimintaa tuetaan esimerkiksi esimiesfoorumien, esimiesvalmennuksen ja kurssien avulla (Sisäasiainministeriö 2008b).

4.1.3 Muutosviestinnän tasot ministeriössä

Muutosviestinnän vastualueet ja tehtävät riippuvat siitä organisaation tasosta jossa toimitaan (liite 1). Ministeriöissä muutosviestintä voidaan jakaa kolmelle eri tasolle, jotka ovat ministeriön hallinnonala, organisaation ylin johto sekä lähiesimies. Johdon ja esimiesten vastuulla on muutosviestinnän onnistuminen, ja tähän pyritään seuraavalla tehtävän- ja vastuunjaolla. Ministeriön hallinnonalan tehtäviin kuuluu suurista linjoista päättäminen ja niistä tiedottaminen. Sen tehtäviin sisältyy myös tiedottamisen organisointi ja tarvittavien resurssien tarjoaminen. Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on hallinnonalan linjauksien toimeenpano. Johdon tehtävänä on myös antaa muutokselle kasvot ja viedä muutosta käytännössä eteenpäin organisaatiossa monipuolisella viestinnällä. Johto on eräänlainen välikäsi ministeriön ja esimiesten välillä. Johdon tehtävänä on tiedottaa tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksesta henkilöstölle. Esimiesten tehtäviin kuuluu muutoksen vieminen henkilöstön tasolle. Erityisesti esimiesten tehtävänä on luoda luottamuksen ilmapiiri, jotta muutos onnistuisi. Luottamuksen ilmapiirin syntymistä auttavat keskustelumahdollisuuden tarjoaminen, henkilöstön kuunteleminen ja ymmärtäminen sekä itsensä peliin laittaminen. (Valtiokonttori 2007, 5; Juholin 2004, 321.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tutkimukseen olisi sopinut sen tavoitteiden takia hyvin myös laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus olisi kuitenkin ollut vaikea toteuttaa niin, että

kaikki ministeriön yksiköt ja osastot olisivat olleet kattavasti edustettuina. Tutkimuksen kyselyn avoimien kysymysten tarkoituksena oli kuitenkin saada laadullisia vastauksia, joita ei monivalintakysymyksin ole mahdollista saada. (Heikkilä 2004, 16.)

Määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja laadukasta otosta. Tutkimuksessani ei käytetty otantaa, vaan tutkimus on kokonaistutkimus, jossa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Tutkimus pystyttiin kohdistamaan koko henkilökuntaan Internet-kyselyn vaivattomuuden ansiosta. Kyselytutkimus voidaan tehdä kokonaistutkimuksena suures-takin populaatiosta, joka tässä tutkimuksessa oli 274. (Elo, A. 10.5.2011; Heikkilä 2004, 33–44.)

Päädyin Internet-kyselyn valitsemiseen siksi, että se sopii kohdeorganisaatiolle hyvin. Jokainen virkamies työskentelee tietokoneen ääressä ja siten sähköisesti vastaaminen on henkilöstölle luonnollista. Kysely toteutettiin Webropol-internetsovelluksella. Heikkilän (2004, 20) mukaan WWW-kyselyn hyviä puolia ovat vastausten saannin nopeus ja arka-luontoisten kysymysten käyttömahdollisuus. Huonoihin puoliin hänen mukaansa lukeu-tuvat kyseenalainen vastausten tarkkuus sekä suuri väärinkäsitysten mahdollisuus. Pysin saamaan mahdollisimman tarkkoja vastauksia tarjoamalla mahdollisuuden kommentoi-da ajatuksia avoimiin kenttiin monivalintakysymysten jälkeen.

4.2.1 Aineistonkeruu

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona sisäasianministeriölle. Organisaatiossa oli kaksi eri tahoa, jotka tarvitsivat tutkimuksesta saatavaa tietoa. Maahanmuutto-osastolla toimii ASDO-ryhmä, jonka tehtävänä on kehittää ASDOn käyttöön liittyviä työtapoja maahanmuutto-osastolla. Toinen osapuoli oli tietopalvelut ministeriön hallintoyksikös-tä, joka tarvitsi tietoa ASDOn käytöstä ja henkilöstön mielipiteistä koko sisäasiainmi-nisteriön tasolla. Kummallakin osapuolella oli tarkoitus toteuttaa tahoillaan kyselytut-kimus aiheesta. Nyt ne yhdistettiin opinnäytetyötutkimukseeni, josta saa eriteltyä tar-peen mukaan vastaukset osastoittain ja yksiköittäin. Näiden kahden eri tahon tarpeet kyselylle olivat samantyyppisiä. Suunnitelmissa olleet tutkimukset olisivat olleet kysy-myksiltään ja rakenteeltaan samantyyppisiä kuin tämän opinnäytetyön kysely (liite 3).

Suunnittelin kyselyn rakenteen ja kysymykset ensin itsenäisesti, jonka jälkeen sitä käsiteltiin kummankin toimeksiantajan osapuolen kanssa. Sain palautetta, jonka perusteella kyselyyn tehtiin joitakin muutoksia. Kyselyyn sisällytettiin toimeksiantajan toiveesta kysymyksiä, joihin he erityisesti tarvitsivat vastauksia. Kyselylomake on määritellyn muotoinen kysymyspatteristo, joka on jokaiselle vastaajalle samanlainen. Lomakkeen valmiiden vastausvaihtoehtojen ansiosta vastauksista saa yhdenmukaisia. Vastaajan on vaivatonta vastata kyselyyn, kun se on suunniteltu vastaajalle helpoksi ja nopeaksi. Laadittaessa kyselylomaketta pitää huomioida muun muassa seuraavat asiat; monivalintakysymykset kattavat kaikki vaihtoehdot, kysymysten pitää olla lyhyitä ja niissä pitää kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan, sekä se, että kysymyksiä ei ole liian paljon, koska muutoin vastausten laatu heikkenee. (Holopainen & Pulkkinen 2003, 39.)

Sisällytin kyselyyn kolme erilaista kysymystyyppiä. Väittämissä käytin Likertin asteikkoja, joka on usein mielipideväittämissä käytetty kysymystyyppi (Heikkilä 2004, 53). Ääripäissä oli vaihtoehdot ”Täysin samaa mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Tarjosin vastausvaihtoehdoksi myös vaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Se sijoitettiin vastausrivillä viimeiseksi, jotta sitä ei pidettäisi keskimmäisenä, neutraalina vaihtoehtona. Avoimet kysymykset ovat joko täysin avoimia tai suuntaan johdattelevia kysymyksiä (Kananen 2010, 25). Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä tyyliin ”Minkä asioiden muuttaminen helpottaisi eniten omien ASDOon liittyvien työtehtäviesi hoitamista”. Toisaalta jätin joihinkin kyselyn osioihin tyhjiä avoimia kenttiä, joihin sai halutessaan jättää aiheeseen liittyvää palautetta tai kirjoittaa muita ajatuksia. Strukturoituja kysymyksiä hyödynsin koulutusosiossa, jolloin vastaajat pystyivät valitsemaan kaikki itselleen sopivat vaihtoehdot. Tämä oli hyvä valinta erityisesti koulutusosiossa, sillä siten sain selvitettyä toiveita eri koulutustavoille ja -tyypeille. Jätin viimeisen vastauksen avoimeksi ”muu, mikä?”, jotta vastaajilla oli mahdollisuus myös esittää omia koulutustoiveita siltä varalta, että en ollut ottanut kaikkia koulutustyyppisiä huomioon.

4.2.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Kysely toteutettiin 28.4.–12.5.2011 välisenä aikana ja vastausaika oli kaksi viikkoa. Toimeksiantaja halusi julkaista kyselyn mahdollisimman pian ja se olisikin ollut valmis jo aiemmin, mutta kyselyn julkistamista siirrettiin niin, että se ei osunut kokonaan pää-

siäisen lomakaudelle. Tällöin suurella osalla henkilöstöä ei olisi ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn ollenkaan. Kysely julkaistiin 28.4.2011 pääuutisena sisäasiainministeriön Intranetissä (liite 2). Viimeisellä vastausviikolla uutista nostettiin vielä näkyvästi esille viimeisen neljän vastauspäivän aikana Ajankohtaista-palstalle. Sisäasiainministeriön Intranet on tehokas tapa tavoittaa mahdollisimman monta henkilökunnan jäsentä, sillä 92 % henkilökunnasta käyttää sitä päivittäin ja 4 % useamman kerran viikossa. (Kaupala 2010, 34).

Lähetin kyselyn koko henkilökunnalle myös sähköpostitse 3.5.2011. Käytin sisäasiainministeriön koko henkilöstön jakelulistaa, jonka avulla lähetys onnistui jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin. Päivämäärä oli tarkasti suunniteltu ja siihen vaikutti kaksi asiaa. Huhtikuun viimeisillä viikoilla moni oli vielä lomalla, joten vaikka vastausaika alkoi jo huhtikuussa ja kyselyyn pääsi vastaamaan intranetissä olevan uutisen kautta, lähetin kyselyn sähköpostitse vasta kun lähes kaikki olivat palanneet lomalta toukuussa. Toisekseen en valinnut sunnuntaita tai maanantaita jakelulle, koska silloin viestini olisi luultavasti jätetty huomiotta kaikkien virkavapauden aikana kertyneiden lukemattomien sähköpostien vuoksi. Oletin, että tiistaina lukemattomat sähköpostit on jo ehditty käydä läpi ja useammalla olisi aikaa keskittyä kyselyyni. Kyselyn toteuttaminen kokonaan myöhempänä ajankohtana ei ollut mahdollista, sillä toimeksiantaja toivoi saavansa kyselyn vastaukset mahdollisimman pian.

4.3 Aineiston reliabiliteetti

Aineiston reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja että tutkimusta toistettaessa tulosten tulisi olla samanlaisia. Tutkimukseni tapauksessa on sen katettava kaikki sisäasiainministeriön osastot. Mikäli olisin tutkinut esimerkiksi pelkästään maahanmuutto-osastoa tai osastokirjaajien mielipiteitä, ei niistä olisi voinut tehdä yleistyksiä koko sisäasiainministeriön ASDOn käyttäjistä. Myös kato eli tutkimukseen vastaamatta jättäneiden henkilöiden määrä tulee ottaa huomioon tulosten luotettavuutta määriteltäessä. (Heikkilä 2004, 30.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni pääasiassa hyvä. Tutkimuksen otos on laaja, sillä se kattaa kaikki sisäasiainministeriön osastot ja käyttäjäryhmät. Luotettavuutta heikentää se, että joiltain osastoilta ei saatu lainkaan tai saatiin vain muutamia vastauksia. Vastaukset olivat kuitenkin samankaltaisia eri osastoilla työskentelevien henkilöiden keskuudessa, joten jonkinlaisia yleistyksiä ASDOn käytöstä ja henkilöstön mielipiteistä kaikilla osastoilla voidaan tehdä. Toisaalta mikäli tutkimus toistettaisiin myöhemmin toisena ajankohtana, olisivat tulokset mahdollisesti erilaisia, koska tässä tutkimuksessa tutkittiin käyttöönoton ensimmäistä vaihetta. Seuraavassa tutkimuksessa keskityttäisiin todennäköisesti käyttöönottovaiheen jälkeisen tilanteen tutkimiseen.

Vastausprosentti oli 34, joten joka kolmas sisäministeriöläinen vastasi kyselyyn. Vaikka vastausprosentti on melko hyvä, on kuitenkin kaksi kolmesta henkilökunnan jäsenestä jättänyt vastaamatta, joka vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Oletan kuitenkin, että vastanneet käyttävät ASDOa säännöllisesti työssään, koska he ovat vastanneet huolellisesti kyselyyn. Monet vastaamatta jättäneet saattavat käyttää ASDOa harvoin tai ei ollenkaan, jonka vuoksi kiinnostus kyselyä kohtaan on ollut vähäistä. Toisaalta hyvin negatiivinen suhtautuminen saattoi vaikuttaa myös vastaamiseen. Tulosten tarkkuutta olisi parantanut se, että ASDOn käyttö -osiossa olisi ollut vaihtoehtoina perinteisten menetelmien käyttö. Tällöin olisi ollut vertailukohtaa ASDOn ja esimerkiksi perinteisen kynällä tehtävän allekirjoituksen käytön välillä

4.4 Aineiston validiteetti

Aineiston validiteetti eli sen pätevyys on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksista. Validiteetilla viitataan siihen, että mittaako tutkimus sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimus on pätevä, mikäli siitä puuttuu systemaattinen virhe. Tutkimukselle tulee asettaa alusta alkaen tavoitteet, joiden toteutuminen varmistetaan huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Validiteettiin on vaikea vaikuttaa jälkikäteen, ja siksi tutkijan onkin oleellista varmistaa sen toteutuminen jo tutkimuksen alkuvaiheissa. (Heikkilä 2004, 29.)

Tämän opinnäytetyötutkimuksen validiteetti on mielestäni hyvä. Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Etenkin avoimista vastauksista saatiin runsaasti

palautetta ja kehittämisehdotuksia. Tutkimukseen liittyvä kysely oli kattava. Kysely oli tarkastettu organisaation eri tahojen kanssa ja kuusi testivastaajaa testasi sen toimivuuden ennen kyselyn lähettämistä koko henkilökunnalle. Perusjoukko oli kattava, sillä se sisälsi koko sisäasiainministeriön henkilökunnan. Näin tuloksia voidaan verrata eri osastojen välillä ja eri käyttäjäryhmien välillä. Vastausprosentti oli myös suhteellisen korkea Internet-kyselyn vastausprosentiksi. Runsaat avointen kysymysten vastaukset paransivat tutkimuksen validiteettia, koska niiden avulla saatiin hyvää tietoa, joka muuten olisi voinut jäädä vajaaksi. Esimerkiksi muutosvastarinnan syistä ja teknisistä kehittämiskohteista saatiin runsaasti uutta tietoa avointen vastausten ansiosta.

Validiteettia heikentävä tekijä on se, että joissain avoimissa kysymyksissä kysymys oli johdatteleva. Kysymyksessä ”Mitkä ovat mielestäsi suurimpia ASDOn käytössä muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä?” on olettamus, että muutosvastarintaa ilmenee. Tämä on saattanut vaikuttaa vastaajan vastaukseen, sillä kaikki eivät välttämättä ole havainneet muutosvastarintaa. Validiteettia voi heikentää myös se, että kyselyyn vastanneilla henkilöillä on saattanut olla valmiiksi varautunut suhtautuminen järjestelmän käyttöön, jolloin vastaukset ovat kriittisiä. Sen sijaan siihen ASDOon tyytyväiset käyttäjät ovat saattaneet jättää vastaamatta. Tästä saa toisaalta paljon hyvää palautetta, mikäli vastaajilla on runsaasti kehittämisehdotuksia.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset. Tulokset kerrotaan pääasiassa prosentteina, koska se selkiyttää kokonaisuutta ja vastaajien määrää. Aluksi kerrotaan tiedot taustamuuttujista, jonka jälkeen tulokset käsitellään osio osiolta. Tuloksissa on eritelty esittelijöiden sekä osastokirjaajien ja kirjaajien vastaukset. Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia runsaasti, eikä kaikkia ole voitu käsitellä yksityiskohtaisesti tutkimustuloksissa. Avoimista vastauksista on tiivistetty tutkimustulososioon useimmin esiintyneet asiat sekä kehittämisehdotukset.

5.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 93 henkilöä. Kyselyn aikana sisäasiainministeriössä työskenteli 274 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 34. Luku sisältää 10.5.2011 voimassa olleet työsuhteet. Siitä on kuitenkin vähennetty kaikki ne henkilöt, jotka eivät voineet vastata kyselyyn aikavälillä 10.5. - 31.5.2011 virkavapauden vuoksi. Samaa henkilöstön rajaustapaa käytetään työhyvinvointikyselyä tehtäessä, joten henkilöstön määrä on tässä mahdollisimman lähellä oikeaa. (Elo, A. 10.5.2011.)

Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan osastoa tai yksikköä sekä käyttäjäroolia. Koko kyselyssä ei ollut pakollisia kysymyksiä, joten vastaajan niin halutessa hän pystyi jättämään osaston/yksikön sekä käyttäjäroolin kohdan avoimeksi anonyymiytensä varmistamiseksi, sillä joillain osastoilla tai joissakin yksiköissä työskentelee vain muutamia henkilöitä. Pienien yksiköiden vuoksi joitakin yksiköitä on yhdistetty. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin vastanneet osioon, jossa kysyttiin osastoa.

Käyttäjärooliin oli kolme vaihtoehtoa, jotka olivat esittelijä, kirjaaja ja osastokirjaaja. Käyttäjärooleja on vielä pääkäyttäjä, mutta koska heitä on sisäasiainministeriössä vain yksi, todettiin paremmaksi vaihtoehdoksi jättää se pois. Suurin osa vastaajista oli esittelijöitä, joita oli yhteensä 60. Osastokirjaajista vastasi 25 henkilöä ja kirjaajista 7. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kertoivat käyttäjäroolinsa.



Kuvio 6. Vastaajien lukumäärä käyttäjäroolien mukaan

Vastausten määrä vaihteli suuresti osastoittain. Korkeimmat vastausprosentit tulivat ministeriön viestintäyksiköstä (60 %) ja maahanmuutto-osastolta (51 %). Vastausprosenttiin vaikutti luultavasti se, kuinka ajankohtainen asia ja käytetty työväline ASDO kullakin osastolla on. Maahanmuutto-osaston korkeaan vastausprosenttiin vaikutti oletettavasti myös se, että työskentelin siellä yli puolen vuoden ajan. Monet vastaavat todennäköisemmin tutun henkilön kuin tuntemattoman kyselyyn. Kysely myös otettiin esille maahanmuutto-osastolla neljän eri alayksikön viikkopalaverissa sekä koko osaston viikkopalaverissa, jolloin sain kertoa enemmän kyselystä sekä sen tarkoituksesta. Myös viestintäyksikössä kysely otettiin esille yksikön viikkopalaverissa ja se herätti siellä keskustelua, joka lienee vaikuttanut vastausprosenttiin. Myös ministeriön talousyksikön ja sisäisen tarkastuksen yksikön sekä pelastusosaston ja palosuojelurahaston vastausprosentit olivat korkeita (44 % ja 43 %).

Poliisiosaston henkilöstöstä kyselyyn vastasi 27 % henkilöstöstä, ministeriön hallintoyksiköstä 25 %, ministeriön kansainvälisten asioiden yksiköstä 21 % sekä vähemmistövaltuutetun toimistolta 17 %. Ministeriön johdosta ja ministeriön oikeusyksiköstä ei saatu vastauksia.



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrät osastoittain

Sain kyselyn julkistamisen jälkeen palautetta siitä, että kaikilla ei ole tiedossa omia käyttäjäroolejaan, jonka vuoksi vastaaminen oli jäänyt kesken. Tämä on luultavasti myös vaikuttanut vastausprosenttiin eri osastoilla. Mikäli jollain osastolla käytetään ASDOa suhteellisen vähän, sen kieli voi tuntua kaukaiselta ja tämän vuoksi kyselyyn vastaaminenkin on jäänyt väliin. Oletuksena kyselyä tehtäessä oli, että jokainen käyttäjä tietää oman roolinsa. Peruskäsitteiden epäselvyys monille käyttäjille on tärkeä tutkimustulos.

Taulukko 1. Vastaajien määrä ja vastausprosentit osastoittain

Osasto / yksikkö	Vastanneita henkilöitä	Henkilökunnan määrä osastolla	Vastanneita osastolla	Vastausten osuus kaikista vastauksista
Maahanmuutto-osasto	29	57	51 %	31 %
Ministeriön hallintoyksikkö	15	60	25 %	16 %
Ministeriön johto	0	1	0 %	0 %
Ministeriön kansainvälisten asioiden yksikkö	4	19	21 %	4 %
Ministeriön oikeusyksikkö	0	11	0 %	0 %
Ministeriön talousyksikkö ja sisäisen tarkastuksen yksikkö	8	18	44 %	9 %
Ministeriön viestintäyksikkö	6	10	60 %	6 %
Pelastusosasto ja palosuojelurahasto	20	47	43 %	22 %
Poliisiosasto	9	33	27 %	10 %
Syrjintälautakunta ja sisäisen turvallisuuden sihteeristö	0	6	0 %	0 %
Vähemmistövaltuutetun toimisto	2	12	17 %	2 %
YHTEENSÄ	93	274		100 %

5.2 Osastokirjaajat

Osastokirjaajia koskevat kysymykset näkyivät vain niille vastaajille, jotka olivat valinneet käyttäjäroolikseen kirjaaja tai osastokirjaaja. Oli tärkeää selvittää osastokirjaajien mielteitä osastokirjaajien tapaamisista, sillä he ovat omien ASDOon liittyvien työtehtäviensä lisäksi ASDO-järjestelmän lähitukihenkilöitä osastoissa ja yksiköissä. Aluksi selvitettiin, että käyvätkö osastokirjaajat osastokirjaajien tapaamisissa, ja jos käyvät, niin kuinka usein.

Lähes puolet (48 %) vastanneista osastokirjaajista sanoi käyvänsä osastokirjaajien tapaamisissa joka kerta tai lähes joka kerta. Vastaajista 16 % kertoi käyvänsä tapaamisissa joka toinen kerta tai harvemmin. Vastaajista 35 % sanoi, ettei ole käynyt osastokirjaajien tapaamisissa.



Kuvio 8. Osastokirjaajien tapaamiset

Avoimessa kysymyksessä osastokirjaajilta kysyttiin tapaamisten hyödyllisyydestä ja kehittämisehdotuksia. Osastokirjaajien tapaamiset saivat pääasiassa positiivista palautetta. Avoimissa kommentteissa vastaajat käyttivät sanoja hyödyllinen, erittäin myönteinen, hyvä, informatiivinen. Toisaalta kriittisiä kommentteja tuli seuraavista asioista; kokousvälit ovat melko pitkiä, jolloin yhteen tapaamiseen tulee paljon asiaa, kokoukset eivät ole kovin hyödyllisiä ja ongelmat ovat jatkuneet, vaikka niistä on tapaamisissa puhuttu.

Avoimissa vastauksissa ehdotettiin kahdessa kommentissa, että tapaamisten sijaista voitaisiin käyttää jotain sähköistä foorumia asioista tiedottamiseen, sillä monet ovat kiirei-

siä ja mahdollisuudet osallistua kokouksiin ovat rajalliset. Ehdotettiin myös, että keskustelua tulisi olla enemmän ja että käytännön ongelmia tulisi käydä enemmän yhdessä läpi. Osastokirjaajien tapaamisten aineiston kuten PowerPoint-esitykset ja kokousmuistiot on jo koottu sähköisesti yhteen paikkaan ASDOon, jossa käyttäjät voivat käydä niitä lukemassa.

5.3 ASDOn käyttö

Tässä osiossa haluttiin selvittää, kuinka usein henkilöstö käyttää ASDOn eri toimintoja, sillä on ollut epäselvyyttä siitä, kuinka laajasti ASDOa käytetään. Lähes kaikki vastaajat vastasivat tähän ASDOn käyttö -osioon. Yksittäisistä toiminnoista puuttui 0–2 vastaajan vastaukset. Tuloksia on ristiintaulukoitu eri käyttäjäryhmien välillä, jotta vertailu helpottuisi. Tarkat tulokset ovat liitteenä (liite 4).

Osioiden vastauksia analysoitaessa täytyy huomioda, että eri käyttäjäryhmien vastuulle kuuluu eri toimintojen käyttäminen, eivätkä kaikki käyttäjäryhmät käytä kaikkia ASDOn toimintoja.

Asian avaamispyynnön lähettämistoimintoa käyttävät esittelijät ja osastokirjaajat ja kirjaajat lähes yhtä paljon. Asian avaamispyynnön lähettämistoimintoa käyttää päivittäin tai lähes päivittäin osastokirjaajista ja kirjaajista 3 %, kun taas esittelijöistä ei kukaan. Yhden tai useamman kerran viikossa toimintoa käyttää 10 % esittelijöistä ja 6 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Esittelijöistä 37 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 31 % käyttää toimintoa yhden tai useamman kerran kuukaudessa. Esittelijöistä 36 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 25 % lähettää asian avaamispyynnön harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Suurimpana erona on, että osastokirjaajista ja kirjaajista 34 % ei tee asian avaamispyyntöjä ollenkaan, kun taas esittelijöistä vain 17 % vastasi samoin. Tuloksissa täytyy huomioda, että vaikka osastokirjaajien ja kirjaajien vastaukset on tässä yhdistetty, ei kirjaajien tarvitse käyttää asiakirjan avaamispyynnön lähettämistoimintoa, koska he ovat itse asian avaajia.

Esittelijät seuraavat asian vireilletulemistakin enemmän kuin osastokirjaajat ja kirjaajat. Päivittäin tai lähes päivittäin tilannetta seuraa 7 % esittelijöistä ja 9 % osastokirjaajista ja

kirjaajista. Yhden tai useamman kerran viikossa tilannetta seuraa 20 % esittelijöistä, mutta enää 9 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Lähes puolet (41 %) osastokirjaajista ja kirjaajista ei käytä toimintoa ollenkaan.

Osastokirjaajat ja kirjaajat käyttävät asian vastuuttamistoimintoa selkeästi enemmän kuin esittelijät. Esittelijöistä vain 2 %, mutta osastokirjaajista ja kirjaajista 22 % käyttää toimintoa päivittäin tai lähes päivittäin. Esittelijöistä yli puolet (68 %) ei käytä toimintoa ollenkaan, kun taas osastokirjaajista vajaa kolmasosa vastasi samoin (28 %).

Asiakirjoja luodaan suoraan ASDOssa enemmän esittelijöiden kuin osastokirjaajien ja kirjaajien keskuudessa. Toinen vaihtoehto asiakirjojen luomiselle suoraan ASDOssa on niiden tuominen sinne sähköpostista tai tietokoneen verkkolevyltä. Asiakirjan luominen ASDOssa on oikea toimintatapa, jota tulisi noudattaa. Siihen, että esittelijät luovat asiakirjoja ASDOssa enemmän kuin osastokirjaajat ja kirjaajat vaikuttaa se, että asiakirjojen kirjoittaminen kuuluu pitkälti lähinnä esittelijöiden työhön. Esittelijöistä 15 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 9 % käyttää toimintoa lähes päivittäin, esittelijöistä 19 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 19 % käyttää toimintoa yhden tai useamman kerran viikossa ja esittelijöistä 41 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 13 % käyttää toimintoa yhden tai useamman kerran kuukaudessa. Vain 3 % esittelijöistä ei käytä toimintoa ollenkaan, kun taas 19 % osastokirjaajista ja kirjaajista on vastannut samoin.

Asiakirjoja tuodaan ASDOon suurin piirtein yhtä paljon kuin niitä luodaankin siellä, vaikka kaikki asiakirjat pitäisi luoda suoraan ASDOssa. Tässä voi kuitenkin olla työtehtäväeroja, jolloin järjestelmään rekisteröidään asiakirjoja, joita ei ole jostain syystä voitu luoda suoraan ASDOssa. Toisaalta taas se, missä esittelijät luovat asiakirjansa vaikuttaa osastokirjaajien ja kirjaajien vastauksiin, koska osastokirjaajat toimivat avustavissa tehtävissä. Osastokirjaajista ja kirjaajista selkeästi suurin osa käyttää asiakirjojen tuominen -toimintoa. Päivittäin tai lähes päivittäin asiakirjoja tuo ASDOon 10 % esittelijöistä ja 16 % osastokirjaajista ja kirjaajista, yhden tai useamman kerran viikossa 27 % esittelijöistä ja 28 % osastokirjaajista ja kirjaajista, ja yhden tai useamman kerran kuukaudessa 34 % esittelijöistä ja 41 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

Sähköistä allekirjoitusta käytetään tutkimuksen mukaan melko vähän. Osastokirjaajista ja kirjaajista 69 % vastasi, ettei käytä toimintoa. Tämä oli oletettavissa, sillä osastokirjaajat eivät pääasiassa toimi tehtävissä, joissa allekirjoitettaisiin asiakirjoja. Yllättäen esittelijöistä 25 % prosenttia on vastannut, ettei käytä toimintoa. Esittelijöistä 34 % allekirjoittaa asiakirjan sähköisesti yhden tai useamman kerran kuukaudessa ja 27 % harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että toistaiseksi vain osa prosesseista on sähköistetty kokonaan, joten kaikissa tilanteissa sähköistä allekirjoitusta ei edes pysty käyttämään.

Asian puoltamistoimintoa käytetään hyvin vähän. Esittelijöistä 69 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 94 % vastasi, ettei käytä toimintoa ollenkaan. Suurin osa lopuista vastauksista sijoittuu ”harvemmin kuin kerran kuukaudessa” -alueelle. Kyseessä on toiminto, jota harva tarvitsee päivittäisessä tai viikoittaisessa käytössä, sillä toiminto liittyy vain osaan prosesseista ja koskee vain ministeriön ylintä johtoa. Toiminto on tehty ministerien, valtiosihteerien ja erityisavustajien tarpeisiin.

Esittelijät ja osastokirjaajat sekä kirjaajat käyttävät asiakirjan jakelutoimintoa lähes yhtä paljon. Esittelijöistä 3 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 13 % käyttää toimintoa päivittäin, esittelijöistä 17 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 19 % yhden tai useamman kerran viikossa, esittelijöistä 37 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 31 % yhden tai useamman kerran kuukaudessa, esittelijöistä 20 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 25 % harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Esittelijöistä 23 % ja osastokirjaajista 13 % ei käytä toimintoa ollenkaan. Vähäinen käyttö on yllättävää, koska asiakirjoja jaellaan paljon ja usein eri ihmisille. Asiakirjojen jakelut tehdään siis todennäköisesti sähköpostitse ASDOn sijasta.

Välitoimenpiteen tekeminen kuuluu osastokirjaajien ja kirjaajien tehtäviin ja välitoimenpidepyynnön tekeminen esittelijän tehtäviin. Esittelijä tekee välitoimenpidepyynnön osastokirjaajalle, joka tekee varsinaisen välitoimenpiteen. Osastokirjaajista ja kirjaajista 78 % vastasi, ettei tee välitoimenpidepyyntöjä. Kuitenkin loput ovat vastanneet tekevänsä niitä vähintään silloin tällöin, vaikka se ei kuulu heidän tehtäviinsä. Toisaalta taas esittelijöistä 33 % vastasi tekevänsä välitoimenpiteitä vähintään kerran kuukaudessa tai harvemmin, vaikka se ei ole edes teknisesti mahdollista. Voi olla, että vastaajat ovat tässä tarkoittaneet asiakirjan laatimista. Osastokirjaajat ja kirjaajat tekevät välitoimenpi-

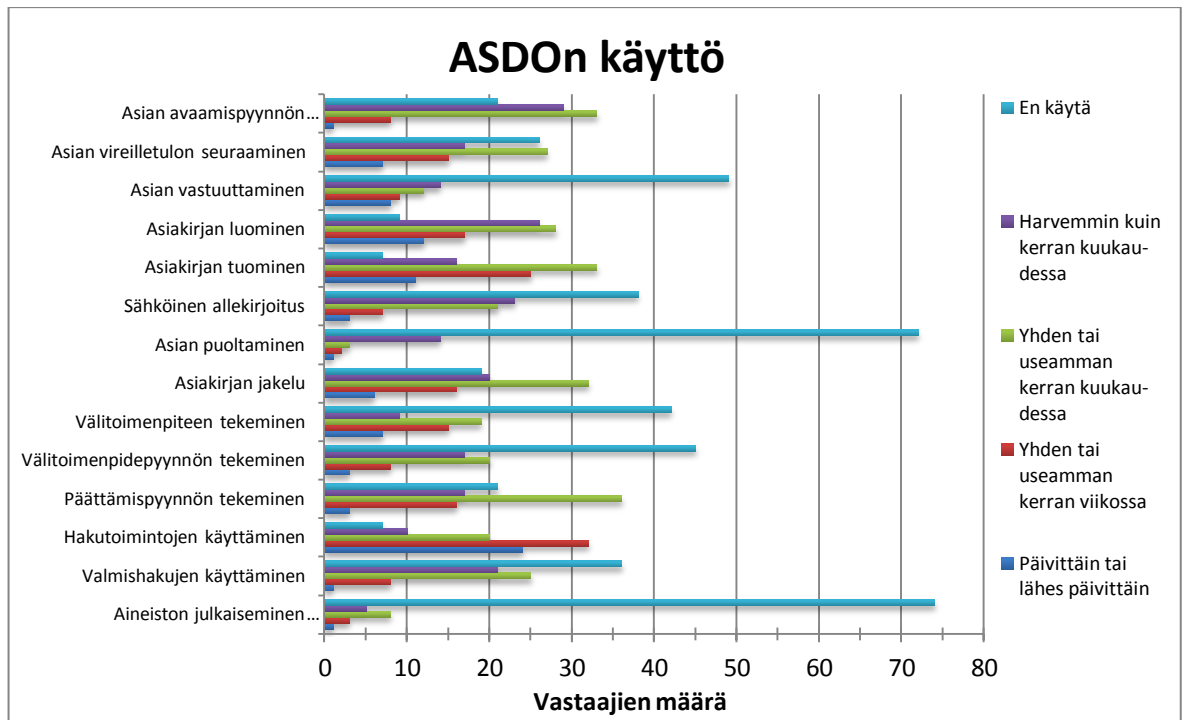
teitä usein. Heistä 22 % vastasi käyttävänsä toimintoa päivittäin tai lähes päivittäin ja 41 % yhden tai useamman kerran viikossa, mikä on hyvä tulos.

Päättämispyyntötoimintoa käytetään suhteellisen usein. Esittelijöistä 2 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 6 % käyttää toimintoa päivittäin tai lähes päivittäin. Yhden tai useamman kerran viikossa toimintoa käyttää 13 % esittelijöistä ja 25 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Eniten toimintoa käytetään yhden tai useamman kerran kuukaudessa, sillä esittelijöistä 43 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 31 % vastasi näin. Kuitenkin neljäsosa esittelijöistä ja viidesosa osastokirjaajista ja kirjaajista on vastannut, ettei käytä toimintoa ollenkaan.

Hakutoimintoja käytetään kaikista toiminnoista selkeästi eniten. Esittelijöistä 13 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista jopa 50 % vastasi käyttävänsä toimintoa päivittäin tai lähes päivittäin. Esittelijöistä 37 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 28 % käyttää hakutoimintoa yhden tai useamman kerran viikossa. Esittelijöistä 28 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 9 % käyttää toimintoa yhden tai useamman kerran kuukaudessa. Vain yksittäiset käyttäjät käyttävät toimintoa harvemmin kuin kerran kuukaudessa tai ei ollenkaan.

Valmishakuja käytetään suhteellisen harvoin. Vajaa kolmasosa kaikista vastaajista käyttää toimintoa yhden tai useamman kerran kuukaudessa, mutta vain harvat tätä useammin. Esittelijät käyttävät kuitenkin toimintoa useammin kuin osastokirjaajat ja kirjaajat. Osastokirjaajista ja kirjaajista 59 % ei käytä valmishakuja ollenkaan, kun taas esittelijöistä 29 % vastasi samoin.

Aineiston julkaisemisen mahdollisuutta Intranetissä hyödynnetään hyvin vähän. Tässä tosin on huomioitava, että tehtävä kuuluu vain osalle henkilöä työtehtäviin. Esittelijöistä 83 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 78 % vastasi, ettei käytä toimintoa ollenkaan. Ainoastaan yksittäiset käyttäjät käyttävät toimintoa.



Kuvio 9. ASDOn käyttö

5.4 Oma suhtautuminen

Tässä osiossa tutkittiin sitä, miten henkilöstö suhtautuu ASDO-järjestelmään ja sen käytön laajentamiseen. Kysymyksen yhteydessä selitettiin ASDOn käytön laajentamisen termi niin, että sillä tarkoitetaan ASDOn hyödyntämistä yhä useammassa työtehtävässä, kuten esimerkiksi sähköisessä allekirjoituksessa. Osiossa oli myös kysymyksiä käyttäjien aktiivisuudesta. Oma suhtautuminen -osio sijoitettiin kyselyn alkupuolelle, jotteivät kyselyn loppupuolen kysymykset vaikuttaisi vastaajien mielipiteeseen järjestelmästä. Kysymykset ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” on raportissa yhdistetty. Samoin on tehty vaihtoehdoille ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä”. Ristiintaulukoidut tarkemmat tulokset ovat liitteenä (liite 5).

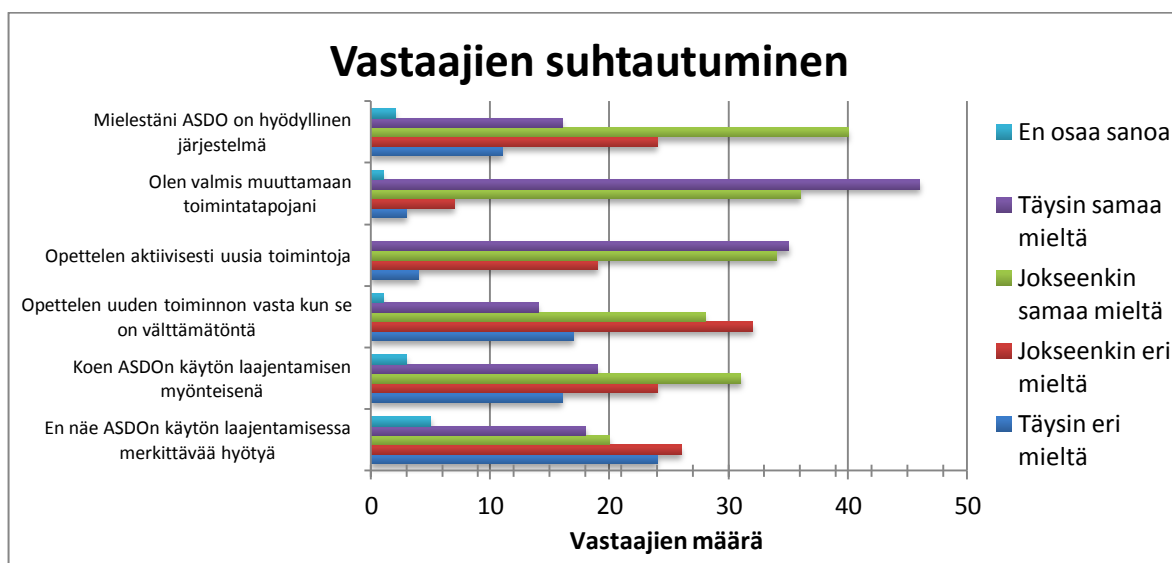
”Mielestäni ASDO on hyödyllinen järjestelmä” -väittämän kanssa on samaa mieltä 50 % esittelijöistä ja 78 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Eri mieltä väittämän kanssa on suhteellisen suuri osa vastaajista, sillä 47 % esittelijöistä ja 22 % osastokirjaajista ja kirjaajista ei pidä ASDOa hyödyllisenä järjestelmänä.

Väittämän ”Olen valmis muuttamaan toimintatapoja” kanssa samaa mieltä on selkeästi suurin osa vastaajista. Samaa mieltä on 84 % esittelijöistä ja 97 % osastokirjaajista ja

kirjaajista. Esittelijöistä 15 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 3 % on väittämän kanssa eri mieltä.

Osastokirjaajat ja kirjaajat ovat vastausten perusteella aktiivisempia ASDOn toimintojen opettelussa kuin esittelijät. Suhtautuminen on positiivista, sillä esittelijöistä 68 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 88 % on väittämän ”Opettelen aktiivisesti uusia toimintoja” kanssa samaa mieltä. Esittelijöistä 32 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 13 % on väittämän kanssa eri mieltä. Kuitenkaan väittämässä ”Opettelen uuden toiminnon vasta kun se on välttämätöntä” esittelijöiden ja osastokirjaajien ja kirjaajien vastaukset eivät eroa merkittävästi toisistaan. Esittelijöistä 54 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 53 % on eri mieltä väittämän kanssa. Samaa mieltä väittämän kanssa on 47 % esittelijöistä ja 44 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

Väittämään ”Koen ASDOn käytön laajentamisen myönteisenä” vastasivat osastokirjaajat ja kirjaajat esittelijöitä myönteisemmin. Eri mieltä väittämän kanssa on 48 % esittelijöistä ja 28 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Samaa mieltä on 49 % esittelijöistä ja 69 % osastokirjaajista ja kirjaajista. ASDOn käytön laajentamisen hyödyllisyys jakaa myös vastaajia. Esittelijöistä 50 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 62 % on eri mieltä väittämän ”En näe ASDOn käytön laajentamisessa merkittävää hyötyä” kanssa. Väittämän kanssa samaa mieltä olevia ja ASDOn käytön laajentamisessa hyötyä näkeviä on 45 % esittelijöistä ja 31 % osastokirjaajista ja kirjaajista.



Kuvio 10. Vastaajien suhtautuminen ASDOn käyttöön ja sen laajentamiseen

Avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien suhtautumista ASDOn käytön laajentamiseen. Vastaukset jakautuivat ASDOn käytön laajentamiseen kielteisesti ja positiivisesti suhtautuvien kesken. Osa vastaajista koki sen työssään hyödylliseksi, mutta suuri osa vastanneista koki, että ASDOn käyttö haittaa työtä. Syitä tähän olivat esimerkiksi huono käyttäjäystävällisyys ja toiminnan epävarmuus. Useista vastauksista ilmeni, että käytön laajentaminen on hyvä asia, mikäli järjestelmä toimii, sitä on helppo käyttää, sitä muokataan paremmin kaikenlaiseen asian- ja asiakirjanhallintaan sopivaksi ja jos käyttäjillä on riittävät tekniset taidot.

Laajentaminen on hyvä asia, jos järjestelmän tekninen toimivuus on varmistettu parhaalla mahdollisella tavalla. Järjestelmä perustoiminnoissa on ollut vielä sen verran puutteita, että käytön laajentaminen ei ole tähän asti ollut järkevää.

Mikäli ASDO:n todellinen toiminnallisuus ei parane merkittävästi, niin suhtaudun laajentamiseen hyvin kielteisesti. Tällä hetkellä ASDO-järjestelmän käytöstä saatut/saatavat hyödyt ovat promilleluokkaa siitä aiheutuvaan lisätyöhön ja hankaluuteen nähden.

Toisaalta taas laajentamista kannatetaan, sillä mitä enemmän järjestelmää käytetään, sitä enemmän siitä hyödytään. Vastauksissa oli myös kommentteja siitä, että ASDO helpottaa asioiden seuraamista ja hakua.

Mitä monipuolisemmin ja laajemmin ASDOa käytetään, sitä enemmän siitä saadaan hyötyjä irti.

Tarpeellista, vaatii hyvin johdettua prosessia ja kulutusta sekä riittävän valmista järjestelmää kun laajennuksia otetaan käyttöön.— —

5.5 ASDOn toimivuus

Tässä osiossa kerrotaan ASDOn toimivuus -osion tulokset. Tulosten perusteella järjestelmän tekniset asiat ovat suurena syynä muutosvastarintaan, sillä vastaukset ovat negatiivisempia kuin muissa osioissa. Tarkemmat vastaukset ovat liitteenä (liite 6)

”Pystyn hoitamaan tarvittavat työtehtäväni ASDOn avulla sujuvasti” väittämän kanssa esittelijöiden ja osastokirjaajien ja kirjaajien vastaukset eroavat suuresti toisistaan. Eri mieltä on 62 % esittelijöistä kun taas osastokirjaajista ja kirjaajista eri mieltä on 26 % vastanneista. Samaa mieltä väittämän kanssa on 34 % esittelijöistä ja 71 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

Erityisesti esittelijät kokevat tulosten perusteella ASDOn toiminnot vaikeiksi ja käytön monimutkaiseksi. Väittämän ”ASDOn toiminnot ovat selkeitä” kanssa eri mieltä on 76 % esittelijöistä ja 40 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Esittelijöistä 22 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 60 % vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämän ”ASDOn käyttö on monimutkaista” kanssa eri mieltä esittelijöistä on 18 %, kun taas osastokirjaajista ja kirjaajista 38 %. Sen sijaan samaa mieltä olevia esittelijöitä on 79 % ja osastokirjaajia ja kirjaajia 63 %.

Käyttäjät eivät koe, että ASDO olisi helpottanut heidän työtään, sillä väittämän ”Työni on helpottunut ASDOn myötä” kanssa on eri mieltä yhteensä 85 % esittelijöistä ja 46 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Samaa mieltä on 14 % esittelijöistä ja 43 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

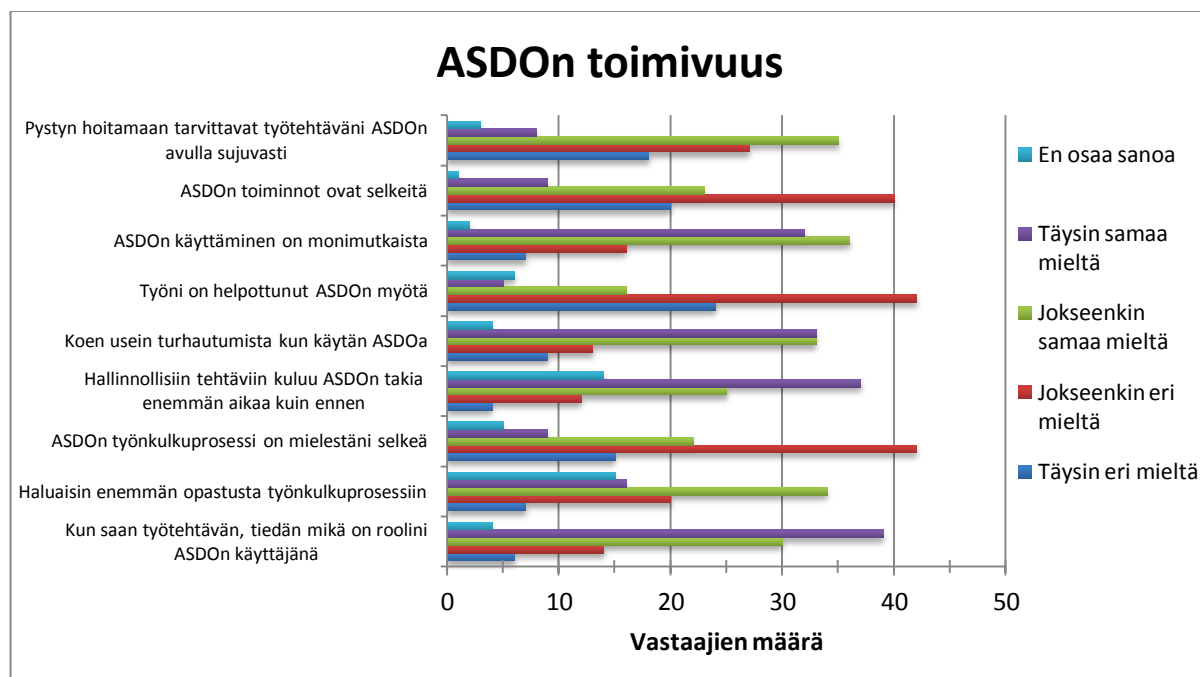
Suuri osa käyttäjistä kokee ASDOn käyttämisen usein turhauttavana. Väittämän ”Koen usein turhautumista kun käytän ASDOa” kanssa eri mieltä on vain 22 % esittelijöistä ja 30 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Esittelijöistä samaa mieltä väittämän kanssa on 75 % esittelijöistä ja 67 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

Seuraava väittämä liittyi ajankäyttöön. Väittämän ”Hallinnollisiin tehtäviin kuluu enemmän aikaa kuin ennen” kanssa eri mieltä on 15 % esittelijöistä ja 25 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Samaa mieltä on 76 % esittelijöistä ja 60 % osastokirjaajista ja kirjaajista. On kuitenkin huomattava, että osastokirjaajien ja kirjaajien tehtäviin kuuluu selkeästi enemmän hallinnollisia tehtäviä kuin asiantuntijoina työskentelevien esittelijöiden tehtäviin, joka lienee vaikuttanut vastauksiin.

Väittämän ”ASDOn työnkulkuprosessi on mielestäni selkeä” kanssa eri mieltä on 72 % esittelijöistä ja 40 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Samaa mieltä esittelijöistä on 22 % ja

osastokirjaajista ja kirjaajista 57 %. Suuri osa käyttäjistä haluaisikin enemmän opastusta työnkulkuprosessiin. Samaa mieltä väittämän ”Haluaisin enemmän opastusta työnkulkuprosessiin” kanssa on 58 % esittelijöistä ja 48 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Eri mieltä on 23 % esittelijöistä ja 42 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Vastauksissa oli suhteellisen runsaasti ”En osaa sanoa” -vastauksia, sillä 19 % esittelijöistä ja 10 % osastokirjaajista ja kirjaajista vastasi niin. Se voi johtua siitä, etteivät vastaajat tarkkaan tiedneet, mitä työnkulkuprosessilla tarkoitetaan.

Väittämässä ”Kun saan työtehtävän, tiedän mikä on roolini ASDOn käyttäjänä” saatiin osion myönteisimmät vastaukset. Esittelijöistä 69 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 84 % on samaa mieltä väittämän kanssa. Eri mieltä on 25 % esittelijöistä ja 15 % osastokirjaajista ja kirjaajista.



Kuvio 11. ASDOn toimivuus

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, minkä asioiden korjaaminen helpottaisi eniten omien ASDOon liittyvien työtehtävien hoitamista. Vastauksista ilmeni useita konkreettisia kehitysehdotuksia liittyen ASDOn teknisiin toiminnallisuuksiin. Vastauksissa oli eniten kommentteja liittyen järjestelmän hitauteen ja vaikeaan käytettävyyteen. Eniten toivottiin järjestelmän nopeuden nostamista ja käytettävyyden helpottamista muun muassa byrokratiaa vähentämällä. Toiminnot koetaan vaikeiksi ja epäonnistumiset latistavat

innostusta uuden opettelemiseen. Useissa kommenteissa toivottiin hakutoiminnon kehittämistä.

Jakelulistat, sukunimi-etunimi, virkasähköpostiosoitteet. Hakutoiminnon parantaminen, jotta asiat löytyisivät helpommin. Asiakirjan jakelun osalta on tullut vastaa, ettei vastaanottaja ole aina saanut asiakirjaa eikä tästä ole tullut lähettäjälle kuitenkaan mitään virheviestiä.

Tiedostojen nimeämiseen selkeät ja järkevät säännöt ja hakutoimintojen yleinen parantaminen.

Teknisten seikkojen lisäksi vastaajat kokevat, että byrokratian karsiminen helpottaisi työtä. Byrokratiaa nähdään sekä yleisissä toimintatavoissa, että ohjelman teknisten toimintojen eri vaiheissa.

ASDO on vielä raakile ja turhan monimutkainen toiminnoiltaan: olisi pitänyt kehittää enemmän ennen käyttöönottoa. Prosesseista on tullut selkeästi monimutkaisempia ja turhia vaiheita on tullut lisää (ylimääräistä työtä). Yksinkertaisetkin (aiemmin sähköpostilla hoidetut vastausasiat) kirjataan nykyisin ASDOon: tämä lisää työtä ja ”byrokratisoi” toimintaa.

Peruskäyttäjille helppokäyttöisempi ja nopeampi työkalu. Jos kaikkien tulee jatkossakin käyttää ASDOa, niin työnkulun prosessit, toimintamallit, diaarikäytännöt ja roolit tulee opettaa kaikille perusteellisesti.

5.6 Koulutus ja opastus

Koulutus ja opastus -osioon kuului kolme eri kysymysryhmää. Ensimmäisessä on aiempien osien tyyliin väittämiä. Seuraavassa osiossa on strukturoituja kysymyksiä eri koulutustyypeistä ja toiveista lisäkoulutukseen sekä -opastukseen. Lopuksi on vielä avoin kysymys koulutuksien kehittämisestä. Tarkemmat vastaukset löytyvät ristiintaulukoinneista (liite 7).

Esittelijöistä puolet kokee että ratkaisu ongelmaan löytyy aina. Osastokirjaajista ja kirjaajista väittämän kanssa taas samaa mieltä on 58 %. Esittelijöistä 43 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 36 % on eri mieltä väittämän ”Ratkaisu ongelmaan löytyy aina” kans-

sa. Toisaalta keskimäärin 7 % esittelijöistä ja 6 % osastokirjaajista ja kirjaajista ei osannut vastata kysymykseen. Osastokirjaajilla voi olla paremmin tieto siitä, mistä ratkaisun löytää, koska he toimivat tukitehtävissä ja avustavat esittelijöitä ongelmatilanteissa.

Lisäkoulutus jakaa vastaajien mielipiteitä. Väittämän ”Haluaisin lisää opastusta ASDOn käyttöön” kanssa eri mieltä on 36 % esittelijöistä ja 38 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Sen sijaan samaa mieltä väittämän kanssa on 53 % esittelijöistä ja 51 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Esittelijöistä 10 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 13 % ei osannut sanoa, haluaisiko lisää opastusta ASDOn käyttöön. Tähän voi vaikuttaa se, että nämä vastaajat käyttävät ASDOa työssään vähän tai he eivät koe suurempia ongelmia järjestelmää käyttäessään.

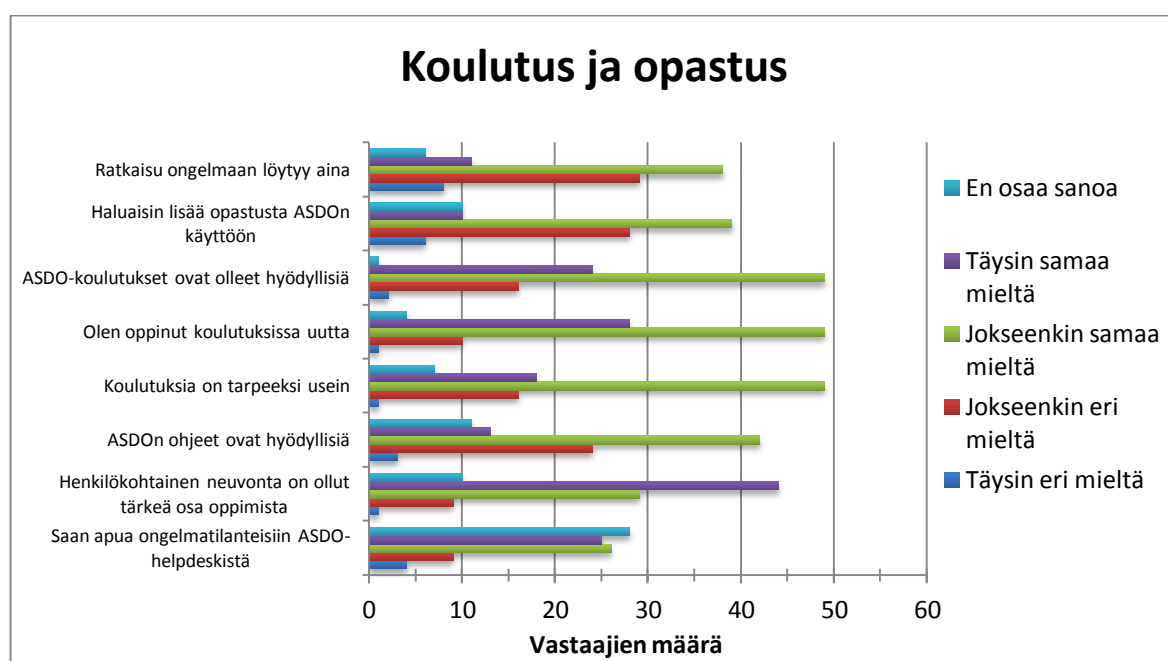
Väittämän ”ASDO-koulutukset ovat olleet hyödyllisiä” kanssa eri mieltä on 21 % esittelijöistä ja 19 % osastokirjaajista ja kirjaajista. ASDO-koulutukset koetaan siis pääasiassa hyödyllisiksi, sillä 80 % esittelijöistä ja 79 % osastokirjaajista ja kirjaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Lähes kaikki vastaajat ovat myös oppineet koulutuksissa jotain uutta. Esittelijöistä sekä osastokirjaajista ja kirjaajista 84 % on vastannut olevansa ”Olen oppinut koulutuksissa uutta” -väittämän kanssa samaa mieltä. Suurin osa vastaajista pitää koulutuksia informatiivisina. Samaa mieltä väittämän ”Koulutukset ovat informatiivisia” kanssa on 77 % esittelijöistä ja 72 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Eri mieltä väittämän kanssa on 21 % esittelijöistä ja 25 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

Väittämän ”Koulutuksia on tarpeeksi usein” kanssa eri mieltä on 17 % esittelijöistä ja 21 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Käyttäjät selvästi kokevat, että koulutuksia on tarpeeksi, sillä 78 % esittelijöistä ja 72 % osastokirjaajista ja kirjaajista on väittämän kanssa samaa mieltä.

ASDOn ohjeet jakavat käyttäjien mielipiteitä, mutta niitä pidetään suhteellisen hyödyllisinä. Eri mieltä väittämän ”ASDOn ohjeet ovat hyödyllisiä” kanssa on 36 % esittelijöistä ja 16 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Esittelijöistä 51 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 77 % on samaa mieltä. Esittelijöiden mielipide ohjeita kohtaan on siis kriittisempi kuin osastokirjaajien ja kirjaajien.

Lähes kaikki käyttäjät ovat sitä mieltä, että henkilökohtainen neuvonta on ollut tärkeä osa oppimista. Samaa mieltä on 77 % esittelijöistä ja 81 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Esittelijöistä 15 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 3 % on eri mieltä.

Väittämän ”Saan apua ongelmatilanteisiin ASDO-helpdeskistä” kanssa eri mieltä on 15 % esittelijöistä ja 12 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Sen sijaan samaa mieltä on 48 % esittelijöistä ja 72 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Suhteellisen moni (esittelijöistä 37 % ja osastokirjaajista 16 %) on vastannut, ettei osaa sanoa. Se voi tarkoittaa, ettei käyttäjän ole tarvinnut ottaa yhteyttä ASDO-helpdeskiin, koska hänellä ei ole ollut ongelmia tai hän on saanut apua muuta kautta. On myös mahdollista, ettei vastaaja ole tiennyt mikä ASDOn helpdeskillä tarkoitetaan.



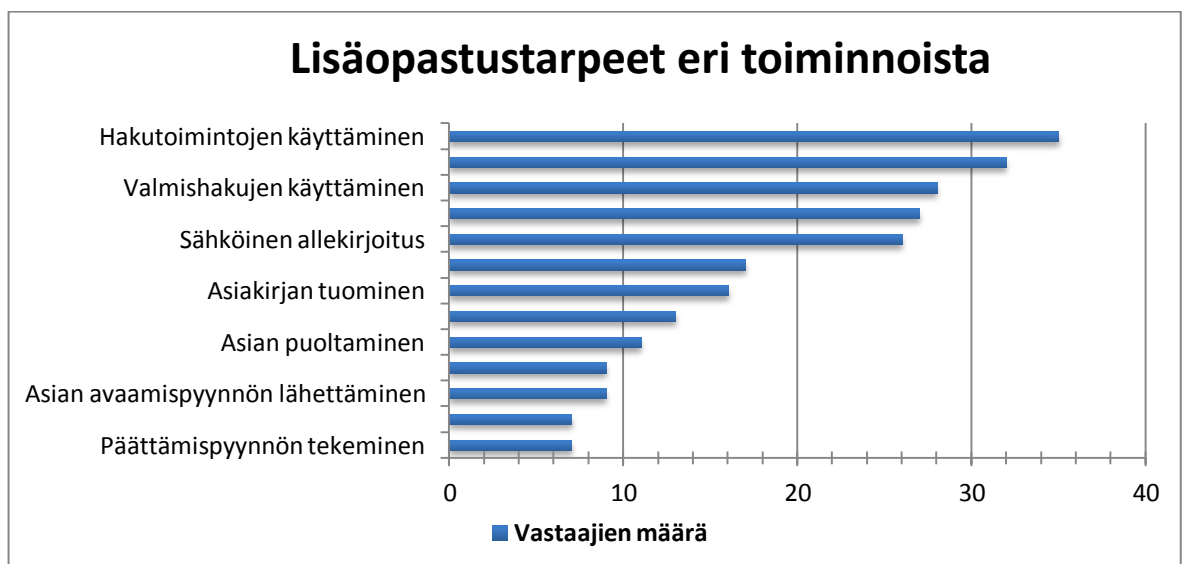
Kuvio 12. ASDOn toimivuus

Vastaajilta kysyttiin, minkä tyyppistä koulutusta he eniten haluaisivat. Eniten toivottiin henkilökohtaista neuvontaa ja lyhyitä koulutuksia kohdennetuista aihealueista. Myös käyttäjäryhmien mukaan järjestettyä koulutusta sekä yksikön yhteisiä koulutustilaisuuksia toivottiin runsaasti. Avoimessa kohdassa ”Muu, mikä?” sai ehdottaa koulutustyyppiä tai aihetta. Kohdassa tuli esille tarve sisällölliseen koulutukseen, prosessikoulutukseen, video-ohjeisiin ja tiedonhakukoulutukseen.



Kuvio 13. Koulutustoiveet koulutustyypeittäin

Kyselyssä kysyttiin toiveita lisäkoulutukselle yksittäisistä eri toiminnoista. Vastaajilla oli mahdollisuus valita niin monta toimintoa kuin oli tarpeellista. Eniten toivotaan koulutusta hakutoimintojen käyttämisestä ja asiakirjojen jakelusta. Monet olivat valinneet myös valmishakujen käyttämisen, aineiston julkaisemisen intranetissä ja sähköisen allekirjoituksen. Viimeinen vaihtoehto oli ”Muu, mikä?”, jossa oli mahdollisuus avoimeen kommentointiin. Vastaajat ehdottivat tässä koulutuksen aiheiksi esimerkiksi erikoistapakket, asiakirjan linkaaren ja siihen liittyvät toimenpiteet, roolit ja tehtävät sekä sähköpostista asioiden viennin ja järjestelyn.



Kuvio 14. Lisäopastustarpeet eri toiminnoista

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin miten koulutuksia voisi kehittää. Eniten nousivat esille tarpeet eri käyttäjäryhmille ja osastoille räätälöidystä koulutuksesta, jossa huomioidaan juuri heidän työssään tarvitsemansa toiminnot ja järjestelmän osa-alueet. Koulutuksiin toivottiin tiivistä sekä pienryhmissä toteutettavia käytännön harjoituksia esimerkiksi ATK-luokassa. Teknisen koulutuksen lisäksi nousi esille asiankäsittely- ja työprosessien selkiyttämisen tarve.

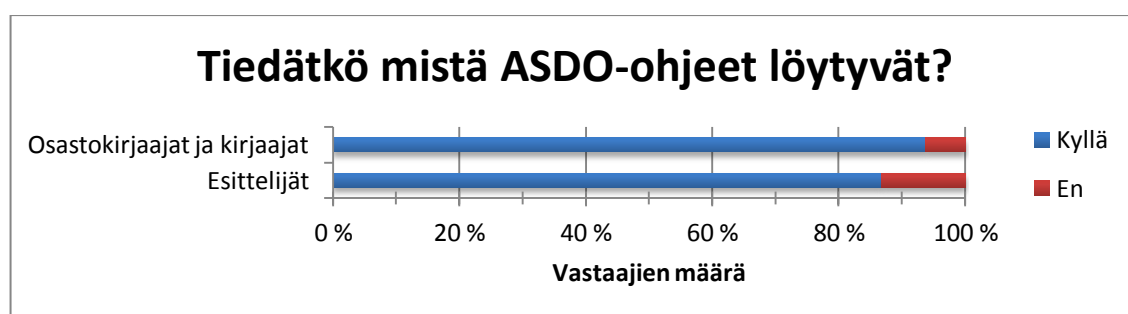
Oppiminen toimii paremmin, jos itse pääsee kokeilemaan asdossa samaan aikaan sitä, mitä kerrotaan. – –

Tiivistetympiä koulutuksia, sekä sellaisia koulutuksia, jotka on suunniteltu juuri oman osaston tyypillisimpiä asiakirjamalleja silmällä pitäen.

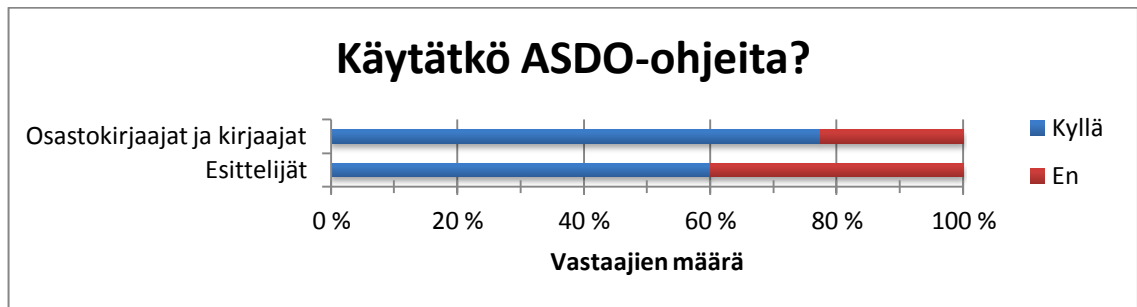
5.7 Ohjeet

Ohjeet-osiossa selvitettiin ohjeiden toimivuutta ja käytännöllisyyttä. Ensimmäiseksi selvitettiin, että tietääkö henkilöstö mistä ohjeet löytyvät ja mikäli tietää, niin käyttääkö henkilöstö ASDO-ohjeita. ASDO-ohjeet löytyvät intranetistä ja ASDOsta. Esittelijöiden ja osastokirjaajien vastaukset on analysoitu erikseen. Tarkemmat vastaukset löytyvät liitteenä olevista ristiintaulukoinneista (liite 8).

Osastokirjaajista ja kirjaajista 94 % ja esittelijöistä 87 % tietää, mistä ASDO-ohjeet löytyvät. On kuitenkin yllättävän paljon vastaajia, jotka eivät tiedä sitä. Myöskään kaikki vastaajat eivät käytä ohjeita, vaikka he tietäisivät mistä ne löytyvät. Osastokirjaajista ja kirjaajista 77 % ja esittelijöistä 60 % käyttää ASDO-ohjeita. Kuitenkin se tarkoittaa sitä, että jopa lähes puolet (40 %) esittelijöistä ei käytä ASDO-ohjeita ollenkaan.



Kuvio 15. ASDO-ohjeet



Kuvio 16. ASDO-ohjeita käyttävät vastaajat

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, millaisiksi käyttäjät kokevat ASDO-ohjeet. Toinen kysymys oli, että miten ohjeita voisi kehittää. Monet vastanneista pitivät ohjeita hyvinä sellaisenaan. Vastaukset jakaantuivat siten, että osa koki ohjeet liian yksityiskohtaisiksi ja pitkiksi, jolloin pieneen ongelmaan ei löydy nopeasti ratkaisua, kun taas toiset kokivat, että ohjeet eivät vastaa kaikkiin tilanteisiin. Konkreettisten parannusehdotuksien joukossa olivat kuvallisten ohjeiden lisäksi video-ohjeet. Vastauksista myös ilmeni, että kiireen vuoksi ohjeisiin ei ole aikaa perehtyä syvällisesti ja siksi tiedon toivotaan löytyvän nopeasti. Vastaajat kiinnittivät huomiota myös siihen, miten tärkeää olisi pitää ohjeita ajan tasalla sekä siihen, että kaikki päivitetty ohjeet löytyvät helposti samasta paikasta.

Ohjeita on paljon, ja suurimmaksi osaksi vastaus löytyy niistä, kun tarpeeksi lukee. Ohjeita voisi selkeyttää, ja esim. prosessikaavio voisi olla hyödyllinen, mistä näkee vilkaisulla kaikkien roolit ja tehtävät esittelijästä osastokirjaajiin ja kirjaamoon asian luomisessa ja kirjaamisessa.

Toisessa ohjeisiin liittyvässä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, millaisia ohjeita järjestelmän sisällä pitäisi olla. Vastauksissa ilmeni toiveita siitä, että järjestelmän tulisi ohjata käyttäjää automaattisesti seuraavaan vaiheeseen niin, että kokemattoman käyttäjän ei tarvitsisi turvautua ulkopuolisiin ohjeisiin. Monet toivoivat ASDOn sisälle esimerkiksi kenttäkohtaisia ohjeita sekä ohjeita seuraavaan vaiheeseen siirtymiseen. Vastaajat toivovat järjestelmän sisälle lyhyitä ohjaavia ohjeita, jotka avautuvat kun hiiri viedään kohdan päälle.

5.8 Omat vaikuttamismahdollisuudet

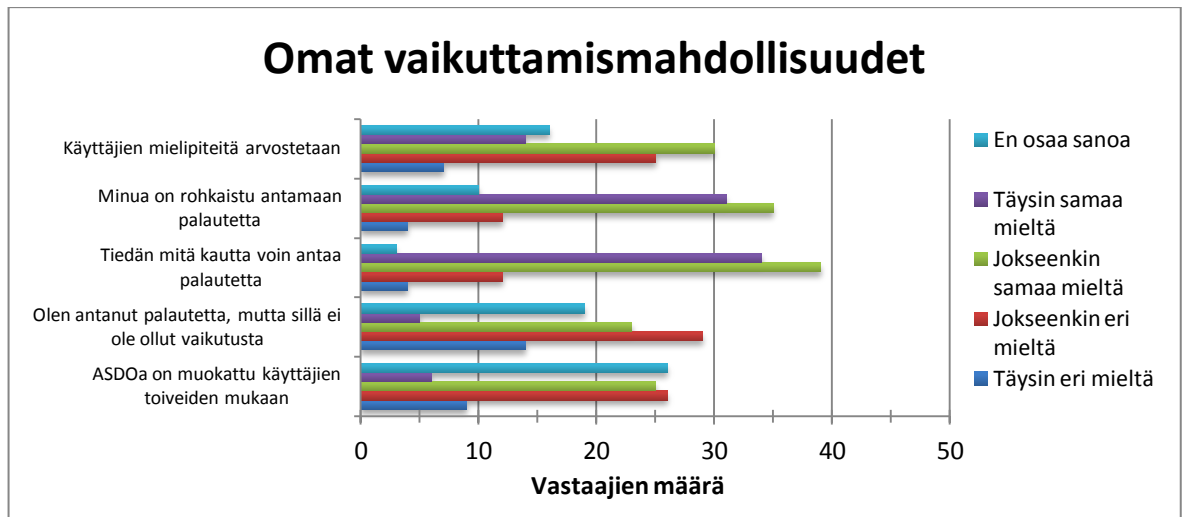
Osiossa tutkittiin käyttäjien omia vaikuttamismahdollisuuksia esimerkiksi palautteen kautta. Tarkemmat vastaukset ovat ristiintaulukoituina liitteenä (liite 9).

Ensimmäisessä väittämässä kysyttiin, kokevatko käyttäjät, että heidän mielipiteitään arvostetaan. Esittelijöiden ja osastokirjaajien ja kirjaajien vastaukset erosivat selvästi toisistaan. Esittelijöistä 44 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 19 % on eri mieltä väittämän ”Käyttäjien mielipiteitä arvostetaan” kanssa. Esittelijöistä 41 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 59 % on väittämän kanssa samaa mieltä.

Suurin osa käyttäjistä kokee, että heitä on rohkaisu antamaan palautetta, sillä 66 % esittelijöistä ja 81 % osastokirjaajista ja kirjaajista on samaa mieltä väittämän ”Minua on rohkaistu antamaan palautetta” kanssa. Kuitenkin 21 % esittelijöistä ja 13 % osastokirjaajista ja kirjaajista on eri mieltä. Suurin osa käyttäjistä myös tietää, mitä kautta voi jättää palautetta, sillä väittämän ”tiedän mitä kautta voin antaa palautetta” kanssa eri mieltä on vain 19 % esittelijöistä ja 16 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Sen sijaan samaa mieltä on 78 % esittelijöistä ja 81 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

Väittämässä ”Olen antanut palautetta, mutta sillä ei ole ollut vaikutusta” esittelijöiden ja osastokirjaajien ja kirjaajien vastaukset olivat jokseenkin toistensa kaltaisia. Esittelijöistä 44 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 55 % on väittämän kanssa eri mieltä. Samaa mieltä on esittelijöistä 33 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 29 %.

Suuri osa vastanneista ei osaa sanoa, onko ASDOa muokattu käyttäjien toiveiden mukaan, sillä 31 % esittelijöistä ja 22 % osastokirjaajista ja kirjaajista on vastannut, ettei osaa sanoa. Esittelijöistä 43 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 31 % on väittämän kanssa eri mieltä. Samaa mieltä on 27 % esittelijöistä ja 47 % osastokirjaajista ja kirjaajista.



Kuvio 17. Omat vaikuttamismahdollisuudet

5.9 Viestintä ja johdon toiminta

Osiossa tutkittiin vastaajien tyytyväisyyttä ASDOn käyttöön ja järjestelmän laajentamiseen liittyvään viestintään sekä johdon toimintaan. Tarkemmat vastaukset ovat ristiintaulukoituna liitteenä (liite 10).

Ensimmäinen ja toinen väittämä koskivat viestinnän riittävyyttä ja säännöllisyyttä. Esittelijöiden sekä osastokirjaajien ja kirjaajien vastaukset olivat lähellä toisiaan. Sekä esittelijöistä että osastokirjaajista ja kirjaajista 41 % on eri mieltä väittämien ”ASDO:n käytön laajentamiseen liittyvä viestintä on ollut riittävää” kanssa. Samaa mieltä on 46 % esittelijöistä ja 55 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Väittämän ”ASDO:n käytön laajentamiseen liittyvä viestintä on ollut säännöllistä” kanssa eri mieltä on 41 % esittelijöistä 43 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Viestinnän säännöllisyydestä samaa mieltä on 44 % esittelijöistä ja 51 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

Lähes kaikki vastaajat haluavat selvästi lisää tietoa tulevista työtapojen muutoksista, sillä esittelijöistä 83 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 88 % on väittämän ”Haluaisin enemmän tietoa tulevista työtapojen muutoksista” kanssa samaa mieltä. Eri mieltä on vain 8 % esittelijöistä ja 9 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

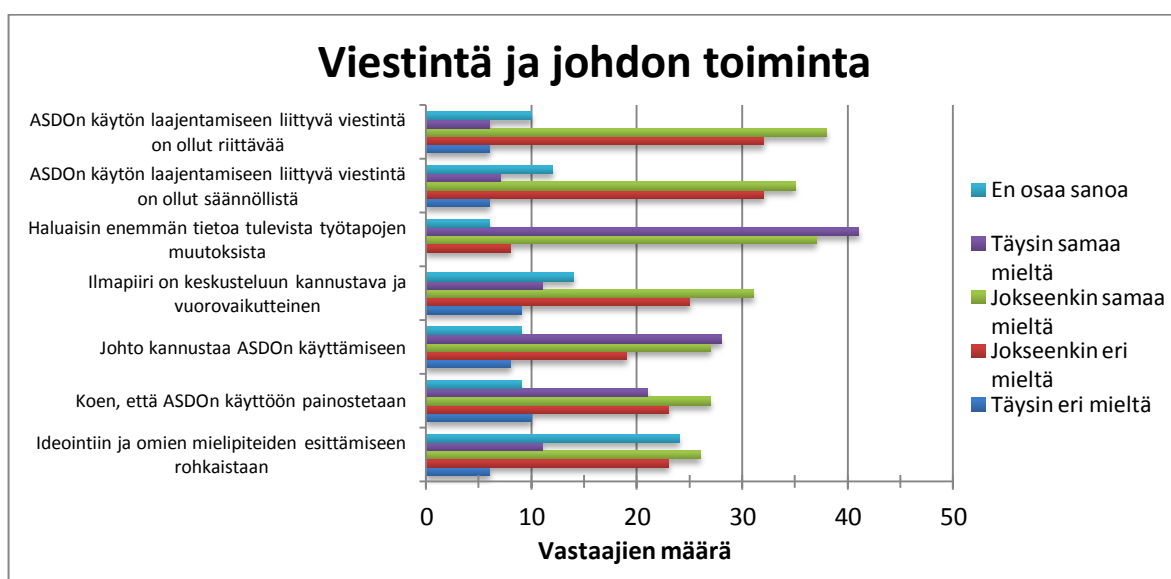
Väittämä keskusteluun kannustavasta ja vuorovaikutteisesta ilmapiiristä jakaa vastaajien mielipiteitä. Eri mieltä väittämän ”Ilmapiiri on keskusteluun kannustava ja vuorovaikut-

teinen” kanssa on 47 % esittelijöistä ja 22 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Esittelijöistä samaa mieltä on 37 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 63 %.

Suurin osa vastaajista kokee, että johto kannustaa ASDOn käyttämiseen, eivätkä esittelijöiden ja osastokirjaajien ja kirjaajien vastaukset eroa merkittävästi toisistaan. Esittelijöistä 24 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 38 % on eri mieltä väittämän ”Johto kannustaa ASDOn käyttämiseen” kanssa. Samaa mieltä esittelijöistä on 65 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 53 %.

Enemmistö vastaajista kokee, että ASDOn käyttöön painostetaan. Toisaalta esittelijöistä 30 % ja osastokirjaajista 16 % oli vastannut, ettei osaa sanoa. Väittämän ”Koen, että ASDOn käyttöön painostetaan” kanssa samaa mieltä on 36 % esittelijöistä ja 44 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Eri mieltä on 35 % esittelijöistä ja 41 % osastokirjaajista ja kirjaajista.

Viimeisessä väittämässä kysyttiin ideointiin ja omien mielipiteiden esittämiseen rohkaimisesta. Esittelijöistä 35 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 25 % on väittämän ”Ideointiin ja omien mielipiteiden esittämiseen rohkaistaan” kanssa eri mieltä. Samaa mieltä on 36 % esittelijöistä ja 54 % osastokirjaajista ja kirjaajista. Suuri osa vastaajista ei osannut ottaa kantaa, sillä esittelijöistä 30 % ja osastokirjaajista ja kirjaajista 22 % vastasi, ettei osaa sanoa.



Kuvio 18. Viestintä ja johdon toiminta

Avoimessa kysymyksessä käyttäjiltä kysyttiin eniten muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä. Vastauksissa oli paljon samoja asioita kuin aiemmissakin avoimissa kysymyksissä. Eniten esille nousivat järjestelmän huono käyttäjäystävällisyys, epätietoisuus ASDOn käytön laajuudesta ja järjestelmän virhetilanteet. Vastauksista tuli myös ilmi epätietoisuus siitä, miksi ASDOn käyttöä laajennetaan sekä siitä, miksi kaikki asiat pitäisi lopulta tehdä ASDOssa. Monet kommentoivat myös sitä, että ASDO ei sovi kaikkien käyttäjien tarpeisiin ja että käyttöönottoa on kiirehditty järjestelmän ollessa vielä keskeneräinen. Oma rooli ei ole kaikilla käyttäjillä tiedossa ja omasta työkuvasta on epävarmuutta. Seuraavat vastaukset toistuivat useasti eri muodoissaan:

Järjestelmä on vaikea hallita. Käytön laajentamista ”kaikkeen” ei ole osattu riittävästi perustella.

Järjestelmä itsessään on niin hankala tai ainakaan ei ole tarpeeksi sujuvakäyttöinen. Tähän yhdistettynä vähäinen käyttö ja vähäiset kokemukset, kynnys käyttöön nousee. Ruutiineja ei ehdi syntyä ja usein joutuu opettelemaan asian uudelleen. Samoin prosessit ovat epäselviä. Ei tiedä, mikä on oma rooli.

Tietotekniset taidot ovat osalla porukasta niin kaukana siitä, että asdoa pystyisi käyttämään koko laajuudessaan.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö käyttää ASDOa, mitä mieltä henkilöstö on ASDOn käytön laajentamisesta sekä miten henkilöstön tukemisen osa-alueet toimivat tällä hetkellä. Tässä luvussa kerrotaan tärkeimmät tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä esitetään kehittämissuhteita.

Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin Webropol-kyselyn avulla, johon vastasi 34 % sisäasiainministeriön henkilökunnasta. Kyselystä saadut vastaukset ristiintaulukoitiin, jotta niitä pystyttiin vertailemaan esittelijöiden ja osastokirjaajien ja kirjaajien kesken. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joita esitellään tarkemmin seuraavassa osiossa ”Johtopäätökset ja kehittämissuhteet”.

6.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkimuksesta nousi hyviä ja toteuttamiskelpoisia ideoita toiminnan kehittämiseen. Erityisen hyödyllisiä toiminnan kehittämisen kannalta ovat avoimista kysymyksistä saadut vastaukset, sillä niissä ilmeni paljon konkreettisia asioita, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää. Tässä osiossa esitellään aihealueittain tulosten perusteella tehdyt kehittämissuhteet.

6.2.1 Osastokirjaajien tapaamiset

Osastokirjaajien tapaamisista tuli pääasiassa hyvää palautetta. Osastokirjaajien tapaamiset koetaan hyödyllisiksi, joten niitä voi hyvin jatkaa sellaisenaan. Erityisen hyödyllisiksi koetaan tilanteet, joissa keskustellaan ja käydään yksityiskohtaisesti tilanteita läpi, joten vuorovaikutteisuutta voisi tulevissa kokouksissa edelleen korostaa. Tapaamisia pidetään informatiivisina tilaisuuksina, joissa saa vastaukset kysymyksiin ja joissa kuulee muiden vinkkejä ja kokemuksia.

Kuitenkin yli puolet osastokirjaajista ja kirjaajista vastasi käyvänsä osastokirjaajien tapaamisissa joka toinen kerta, harvemmin tai ei ollenkaan. Yhtenä syynä tähän on luul-

tavasti kiire. Siksi vastauksista ilmeni toiveita sähköisten foorumien kehittämiseen osastokirjaajien tapaamisten rinnalle, koska kokouksiin ei aina ole aikaa osallistua. Osa vastaajista taas kokee kokousten välit pitkiksi, mutta toisaalta ajanpuutteen vuoksi monelle voisi olla vaikeaa osallistua kokouksiin useammin. Kokousasiakirjat ovat jo nyt sähköisessä muodossa. Voisi pohtia, olisiko tarvetta esimerkiksi osastokirjaajien uutiskirjetyyppiselle viestinnälle, jossa tiedotettaisiin ajankohtaisista asioista kokousten välillä. Tätä tukisi sähköisten välineiden käytön lisääminen, joita jokainen voi hyödyntää silloin kun on aikaa. Vaihtoehto uutiskirjeelle voisi olla oma osastokirjaajille tarkoitettu osio sisäasiainministeriön intranetissä.

6.2.2 ASDOn käyttö

ASDOn käyttö -osiossa selvisi, että useita toimintoja käytetään selvästi vähemmän kuin pitäisi ja esittelijöiden ja osastokirjaajien ja kirjaajien välillä voi olla suuria eroja. Toimintojen nimissä ja sisällöissä on epäselvyyttä, sillä jotkin toiminnot vaikuttavat olevat osittain tuntemattomia eikä niiden merkitystä tai sisältöä tiedetä. Esimerkkinä tästä on se, että monet esittelijöistä ovat vastanneet tekevänsä välitoimenpiteitä, vaikka se ei ole edes teknisesti mahdollista. Toimintojen nimiä tulisi selkiyttää koulutuksen ja viestinnän avulla niin, että niiden sisältö olisi kaikkien tiedossa. Samoin vastuualueita tulisi selkiyttää niin, että jokainen tietää vastuulleen kuuluvat tehtävät, koska joidenkin toimintojen osalta ei ole selvää, kenen työtehtäviin ne kuuluvat. Lisäksi koulutuksissa voisi selkeästi kerrata kaikille kuuluvat vastuut eri osa-alueiden osalta.

Tulosten mukaan ASDOa ei myöskään hyödynnetä niin paljon kuin olisi mahdollista. Esimerkiksi sähköistä allekirjoitusta ja asiakirjojen jakelua ASDOn kautta käytetään hyvin vähän. Tähän voisi vaikuttaa selkeällä ja säännöllisellä viestinnällä, jossa kerrotaan uusista toiminnoista sekä muutoksista toimintatavoissa. ASDOn uutiskirje voisi olla kokeilemisen arvoinen, sillä silloin käyttäjät saisivat säännöllisesti uutta tietoa toimintatavoista ja järjestelmän teknisistä päivityksistä. Tämän asiaa ajaa kuitenkin ainakin osittain sisäasiainministeriön intranetissä oleva ASDOa käsittelevä osio, jossa julkaistaan järjestelmään liittyviä ajankohtaisia uutisia. Siinä voisi käsitellä myös aiempien tavoitteiden toteutumista ja kerätä esimerkiksi uutiskirjeessä olevan linkin kautta palautetta uusien toimintojen tai työtapojen toimivuudesta.

Toimintojen vähäiseen käyttöön on yhtenä syynä osaamisen puute. Koulutusosiosta ilmenikin, että vastaajat toivoisivat koulutusta yksittäisistä toiminnoista, kuten sähköisestä allekirjoituksesta. Ihmiset ovat usein kiireisiä, jolloin ei ole aikaa etsiä ohjeita. Tämä johtaa helposti siihen, että näissä tilanteissa tulee hyödynnettyä perinteisiä toimintatapoja ja ASDOn käyttö jää pois. Mikäli ASDOa ei hyödynnetä niin paljon kuin siinä olisi mahdollisuuksia, ei siitä saada kaikkea hyötyä irti. Ongelmana on myös se, että rutiini puuttuu. Monet käyttäjät tarvitsevat ASDOa työssään satunnaisesti tai harvoin, ja silloinkin ASDOn eri toimintoja. Kun rutiinia ei pääse syntymään, joutuu aina ikään kuin aloittamaan alusta ohjeita lukemalla. Tämä nostaa kynnyksen ASDOn käyttöön.

6.2.3 ASDOn käytön laajentamisen edellytykset

Henkilöstön oma suhtautuminen ASDOn käyttöön on periaatteessa positiivista. Osastokirjaajat ja kirjaajat ovat vastanneet osion väittämiin esittelijöitä myönteisemmin. Suurin osa vastanneista näkee, että ASDO on hyödyllinen järjestelmä ja on valmis opettelemaan uusia toimintoja ja siirtymään uusiin toimintatapoihin. Sähköiset toimintatavat koetaan hyödyllisiksi ja eräs vastaaja kommentoi, että on hienoa, kun sisäasiainministeriö on edelläkävijä sähköisessä arkistoinnissa.

Uusiin toimintatapoihin siirtyminen edellyttää kuitenkin järjestelmän ja siihen liittyvien toimintatapojen muokkaamista toimivammiksi ja yksinkertaisemmiksi. Käyttäjät haluavat käyttää järjestelmää, joka toimii varmasti ja jota osaa ainakin pääasiassa käyttää ilman ohjeistusta. Liasta byrokratiasta halutaan myös eroon, sillä se vie työaikaa. Tässä kappaleessa eritellään tarkemmin asioita, joita henkilöstö toivoo ennen kuin ASDOn käytön laajentaminen on mahdollista.

Erityisesti tulisi kaikessa toiminnassa panostaa esittelijöihin. Esittelijät vastasivat kyselyn lähes kaikkiin kysymyksiin osastokirjaajia ja kirjaajia kielteisemmin. He myös käyttävät ASDOa vähemmän kuin osastokirjaajat ja kirjaajat.

ASDOn toimivuus -osiosta saatiin järjestelmän kannalta huonoimmat tulokset. Lähes kaikki ovat vastanneet, että järjestelmän toimivuus on varmistettava, järjestelmän nope-

utta nostettava ja virhetilanteet minimoitava ennen kuin ASDOn käyttöä voidaan laajentaa. Järjestelmän vaikeaksi koettu käytettävyys ja virhetilanteet ovat tutkimuksen mukaan suurin syy muutosvastarintaan. Nyt järjestelmä aiheuttaa käyttäjille turhautumista, koska ASDO hidastaa monien työntekoa ja se koetaan vaikeaksi käyttää. Käyttäjien mielestä järjestelmän toiminnot ja työnkulkuprosessit ovat vaikeaselkoisia ja järjestelmän käyttäminen monimutkaista.

Vastauksissa mainittujen yksittäisten toiminnallisuuksien, kuten jakelulistojen, kaikkien tarvittavien asiakirjapohjien lisääminen järjestelmään ja hakutoiminnon parantaminen helpottaisivat vastaajien työtä. Käyttäjät myös toivovat, että järjestelmästä saisi enemmän tietoa esimerkiksi prosessin vaiheesta tai toiminnon onnistumisesta. Mahdollisuuksien mukaan järjestelmän nopeuttaminen, pelkistäminen ja käytön helpottaminen olisivat tärkeitä toimenpiteitä.

Toimintatavat koetaan byrokraattisiksi, joten mahdollisuuksien mukaan turhia välivaiheita voisi pyrkiä poistamaan. Käyttäjien oikeuksia dokumentteihin ja niihin liittyviin toimenpiteisiin voisi pohtia uudestaan. Yksi ehdotus oli, että esittelijä voisi tehdä itse välitoimenpiteen, koska sen kierrättäminen osastokirjaajalla tuntuu monista käyttäjistä turhalta aikaa vievältä välivaiheelta. Toisaalta tilanteessa tulee huomioida se, että ASDOn päätehtävänä on toimia virallisena arkistona, jolloin sen käyttö ja oikeuksien laajentaminen on rajoitettua.

Mikäli on teknisesti mahdollista lisätä ASDOn etusivulle linkki palautetta tai muuta yhteydenottoa varten, tulisi ihmisten varmasti raportoitua vikatilanteet useammin. Sitä kautta pitäisi olla mahdollista halutessaan jättää myös nimettömästi palautetta. Linkin yhteydessä tai muuten etusivulla voisi olla ASDOn helpdeskin puhelinnumero, jotta se löytyisi nopeasti ongelmatilanteesta.

6.2.4 Koulutukset ja ohjeet

Suurin osa piti ASDO-koulutuksia hyödyllisinä ja informatiivisina. Toisaalta osa toivoo vielä enemmän koulutusta ASDOn käyttöön. Tämän voisi toteuttaa vapaaehtoisilla koulutuksilla tai infotilaisuuksilla, joihin halukkaat voivat osallistua. Kiire estää usein

mahdollisuuden osallistua koulutukseen, vaikka halua siihen olisikin. Sen vuoksi voisi-
kin koulutusten määrän lisäämisen sijasta keskittyä koulutusten sisällölliseen kehittämi-
seen. Koulutusmateriaalit ja mahdolliset ohjeet voisi lisätä koulutuksesta kertovan tie-
dotteen yhteyteen, jolloin jokainen voi ladata ne nopeasti koneelleen vaikka ei koulu-
tukseen pääsisikään.

Kyselyn koulutusosiosta kävi ilmi, että käyttäjät toivoisivat koulutusta tietyistä aihealu-
eista. Yksi koulutusmahdollisuus olisi tilaisuus, jossa kerrotaan vuorotellen eri toimin-
noista yksityiskohtaisesti. Koulutuksesta voisi tiedottaa tarkalla aikataululla etukäteen, ja
ASDOn käyttäjä voisi osallistua koulutukseen niiden toimintojen osalta, joissa hän tar-
vitsee lisätietoa tai apua. Eniten on toivottu koulutusta hakutoiminnosta ja asiakirjojen
jakelusta. Vastauksista ilmeni tarve sisällölliselle koulutukselle ja toimintaprosessikoulu-
tukselle.

Sisäasiainministeriössä on mahdollisuus järjestää koulutuksia ATK-luokassa. Uusien
työntekijöiden perehdytykseen kuuluvan ASDO-koulutuksen voisi järjestää siellä, jol-
loin uusi henkilö pääsisi heti tekemään käytännön harjoituksia. ATK-luokkaa voisi
myös hyödyntää muissa ASDO-koulutuksissa, joissa pääsisi heti kokeilemaan oppi-
maansa käytännössä, koska luentotyypistä koulutusta ei koeta yhtä hyödyllisenä. Vas-
taajat ovat toivoneet myös yksiköiden sisäisiä koulutuksia, joissa tehtävät on räätälöity
osastolla liikkuvien asiakirjojen mukaan. Koulutuksista voisi myös tiedottaa useammin
esimerkiksi uutisena sisäasiainministeriön intranetissä, jolloin tieto koulutusmahdolli-
suuksista tavoittaisi koko henkilökunnan. Vastauksista nousee myös esille se, ettei riitä
että itse osaa, koska muiden vajaat taidot ja tiedot vaikeuttavat myös omien työtehtävi-
en hoitamista.

Hyödyllistä olisi koulutuksien toteuttaminen käyttäjäroolien mukaisissa pienryhmissä.
Vastauksista ilmeni toive, että olisi ensisijaisen tärkeää varmistaa osastokirjaajien osaa-
minen, koska he toimivat osastoillaan eräänlaisina ASDOn lähitukihenkilöinä. Toisaalta
esittelijöiden osaamistaso vaikuttaa alhaisemmalta kuin osastokirjaajien, jonka vuoksi
toimenpiteet tulisi kohdistaa ensisijaisesti heihin. Paras vaihtoehto olisi mahdollisesti
kummallekin ryhmälle erikseen räätälöidyt koulutukset. Monet esittelijöistä tarvitsevat
perustason koulusta erityisesti niistä toiminnoista, mitä pitäisi käyttää. Toisaalta osasto-

kirjaajille ja kirjaajille voi järjestää syventävää koulutusta, koska he tuntevat järjestelmän toiminnot paremmin jo entuudestaan.

Henkilökohtainen neuvonta koetaan oppimisen kannalta tärkeäksi. Tässä osastokirjaajien ja kirjaajien rooli on olennainen, ja siksi on ehdottoman tärkeää että osastokirjaajilla ja kirjaajilla on aina ajantasaiset tiedot ASDOsta. Osastokirjaajien tapaamiset toimivat hyvänä tiedotuskanavana. Kun kokousten materiaalit on saatavilla sähköisesti, takaa se sen, että myös ne, jotka eivät pääse kokoukseen, ovat perillä ajankohtaisista asioista. Osastoilla voisi harkita ASDO-yhdyshenkilön nimeämistä. Tämä henkilö olisi vastuussa siitä, että uusin tieto kerrotaan osaston henkilökunnalle esimerkiksi viikkopalaverissa. Hänen tehtävänään olisi kerätä henkilöstöltä palautetta ja viedä sitä systemaattisesti eteenpäin.

Käyttäjät kaipaavat järjestelmää, jota osaa käyttää ilman erillisiä ohjeita. Ohjelman itsessään tulisi olla niin helppokäyttöinen, että sitä pystyy käyttämään ilman ohjeita. Tulisi pyrkiä siihen, että ohjelma itsessään ohjaa käyttäjää seuraavaan vaiheeseen. Vastaajat toivovat, että ASDO antaisi käyttäjille enemmän tietoa eri vaiheiden kulusta. Mahdollisuuksia esimerkiksi Pop-Up ikkunoiden kautta aukeaviin ohjeisiin voisi selvittää. Tällöin käyttäjä saisi lyhyen ohjeistuksen koskien tiettyä ongelmaa.

Yli puolet vastaajista käyttää ASDO-ohjeita ja ne koetaan pääasiassa hyödyllisiksi. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että ne eivät aina vastaa kaikkiin kysymyksiin. Toisaalta osa vastaajista toivoi tiiviitä ohjeita, joista löytää nopeasti haluamansa tiedon. Vastauksissa oli toiveita video- ja faq-tyyppisistä ohjeista, joiden käyttöönottamista voisi harkita. Kuvalliset ohjeet jokaisesta työvaiheesta koetaan hyödyllisiksi, joten niiden käyttöä voisi edelleen lisätä. Kuvalliset ohjeet toimisivat hyvin erityisesti pikaohjeina tietyistä, tutkimuksen perusteella, erityisen vaikeiksi koetuista toiminnoista.

Tärkeää olisi ohjeiden päivittäminen järjestelmää kehitettäessä ja toimintatapojen muuttuessa, sillä ohjeissa olevat vanhat tiedot turhauttavat käyttäjiä. Työnkulkuprosesseista voisi laatia selkeät kaaviot ja toimintatapojen muuttuessa niistä tulisi myös tiedottaa säännöllisesti kaikille. Eri käyttäjäryhmille on laadittu käsikirjatyypisistä ohjeet eri tilanteita varten. Ohjeistuksien laatimisessa ja niitä päivittäessä tulisi erityisesti ottaa

huomioon esittelijöiden tarpeet, sillä he ovat vastanneet osastokirjaajia ja kirjaajia kielteisemmin ohjeita koskevaan väittämään.

6.2.5 Viestintä

Noin puolet vastaajista vastasi kielteisesti ASDOn käytön laajentamiseen kohdistuvan viestinnän säännöllisyydestä ja riittävydestä. Viestintään tulisikin kiinnittää erityisesti huomiota. Projektiryhmässä voisi nimetä viestinnästä vastaavan henkilön, joka on vastuussa toimivasta viestinnästä. Henkilöstöllä on epäselvyyttä siitä, miten ASDOn käyttöä laajennetaan tai mitä käytön laajentaminen ylipäänsä tarkoittaa. Myös joidenkin toimintojen osalta on epäselvyyttä siitä, tulisiko niitä käyttää vai ei.

Vastaajien mielestä palautetta on voinut antaa ja se on otettu rakentavasti vastaan. Vuorovaikutteisuus on ollut vastaajien mielestä onnistunutta. Monet käyttäjät kuitenkin ihmettelevät, miksi ASDOa pitää laajentaa ja mitä hyötyä siitä on. Viestinnän avulla sitä tulisi perustella ja kertoa mihin ASDOn käytön laajentamisella pyritään ja mitä hyötyjä sillä voidaan saavuttaa. ASDOn ympärillä on epätietoisuutta sen käytön laajuudesta ja tulevaisuudesta.

Suuri osa käyttäjistä ei osannut sanoa, onko ASDOa muokattu käyttäjien toiveiden mukaan. Palautteen perusteella on luultavasti tehty muutoksia ja kehitetty toimintaa, mutta käyttäjät eivät vain ole siitä tietoisia. Viestintää voisi tarkentaa niin, että säännöllisesti kerrotaan, minkälaista palautetta on tullut ja mihin toimenpiteisiin on sen perusteella ryhdytty. Uudistuksista ja päivityksistä tulisi tiedottaa heti. Viikailmoitukseen tulisi aina vastata käyttäjälle, että mitä asialle on tehty tai antaa syy jos asialle ei voi tehdä mitään. Monille käyttäjille olisi arvokas tieto, jos johonkin ei voi vaikuttaa tai se tapahtuu viiveellä.

Viestinnässä tärkeää olisi myös muistuttaminen ja kertaaminen. Kun uusi toiminto otetaan käyttöön, ei riitä, että siitä kerran tiedotetaan, vaan samasta asiasta pitää viestiä uudestaan ja uudestaan. Viestintää voisi myös suunnata tietyille kohderyhmille. Esimerkiksi uutta toimintoa, kuten sähköistä allekirjoitusta käyttöönotettaessa voisi kaikille

yhteisen tiedotteen lisäksi viestintää kohdentaa erikseen eri kanavien kautta esimiehille, esittelijöille ja osastokirjaajille ja kirjaajille.

Vastaajat toivovat selkeitä pelisääntöjä ja jopa tiukkaa linjaa uusista toimintatavoista, sillä rinnakkaiset toimintamallit mahdollistavat vanhojen toimintatapojen käytön. Vaikka muutosta ei voikaan tai kannata toteuttaa kerralla, voisi tavoitteita ja käytäntöjä selkiyttää ja toimintatapojen toteutumista tarkkailla ja seurata enemmän. Tällöin projekti-henkilökunnalle selkiytyy henkilöstön tarvitseman tuen muodot sekä käyttöönoton tilanne, jolloin pystytään ryhtymään lisätoimenpiteisiin. Eri asiakirjanhallintajärjestelmien välisiä pelisääntöjä toivotaan myös selkiytettävän, sillä niiden rooli asiakirjanhallinnassa ei ole kaikille vastaajille selvää.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

ASDOon liittyen voisi tehdä uuden kyselyn henkilöstölle sen jälkeen, kun käyttöä on laajennettu ja järjestelmän teknisiä ominaisuuksia ja toimintatapoja on muokattu. Näin pystyttäisiin vertailemaan toimien vaikuttavuutta ja saamaan palautetta henkilöstöltä. Opinnäytetyöni tutkimuskyselystä on tarkoitus tehdä vuosittainen kysely. Kyselyä käytettäneen samanlaisena tai pienin muutoksin, jotta tulokset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia opinnäytetyöni tulosten kanssa. (Kraft, M. ym. 30.3.2011b.)

Tutkimuksesta selvisi, että järjestelmän tekniset ominaisuudet ja toiminnot ovat merkittävä syy muutosvastarintaan. Nimenomaan ASDOn teknisiin ominaisuuksiin keskittyvä tutkimus olisi varmasti hyödyllinen sisäasiainministeriölle, koska silloin olisi mahdollisuus keskittyä tarkasti järjestelmän eri ominaisuuksiin.

Sisäasiainministeriössä on jo ryhdytty toimenpiteisiin opinnäytetyön perusteella. Toimintaa ryhdyttiin kehittämään heti, kun kyselystä saatiin tulokset, vaikka opinnäytetyö ei ollutkaan vielä valmis. Heinäkuun 2011 alussa ASDO-järjestelmän uusi päivityspaketti julkaistiin. Siinä oli otettu huomioon seuraavia kyselyssä ilmenneitä asioita. Uudessa päivityspaketissa ohjelmaa on muokattu käyttäjäystävällisemmäksi ja se antaa esimerkiksi enemmän tietoa käyttäjälle toiminnon onnistumisesta. ASDO-järjestelmä ilmoittaa nyt esimerkiksi prosessin kulun onnistumisesta sähköisen allekirjoituksen yh-

teydessä, joka on ollut toivottu uudistus. Virhetilanteita on korjattu ja järjestelmän etusivulta käyttäjä pääsee suoraan viimeksi käsittelemiinsä asiakirjoihin. Myös täsmällisempään tiedotukseen ja koulutukseen on jo tässä vaiheessa kiinnitetty enemmän huomiota. Uudesta päivityspaketista julkaistiin tiedote ja uusista ominaisuuksista pidettiin kaksi tiedotus- ja koulutustilaisuutta. (Kraft, M. 4.7.2011.)

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi sujui hyvin, sillä olin tehnyt tarkan aikataulun ja pidin siitä kiinni. Etenkin työn alkuvaiheessa tutkimuksen tekoon vaikutti toimeksiantajan aikataulut ja toiveet. Halusin tehdä opinnäytetyön kuitenkin mahdollisimman pian loppuun asti ja onnistuin siinä mielestäni hyvin. Nopeatahtinen työskentely sopii minulle, sillä halusin saada opinnäytetyön tehtyä kerralla loppuun asti. Haastavinta koko prosessissa oli kuitenkin ajan löytäminen opinnäytetyön tekemiselle, vaikka suhteellisen nopea aikataulu sopikin toimintatapoihini hyvin.

Opinnäytetyön tekeminen eteni suhteellisen nopeasti siihen nähden, että tein koko ajan runsaasti palkkatöitä. Olen tehnyt opinnäytetyötä koko prosessin ajan lähes joka viikko, joten aihe on ollut koko ajan tuoreena mielessä. Sain aiheen lopputalvesta 2011 ja keväällä 2011 suoritin kyselyn. Kesän ja syksyn 2011 kirjoitin sekä analysoin tuloksia ja alkutalvesta 2011 palautin lopullisen opinnäytetyön.

Minua on auttanut se, että sisäasiainministeriö oli tuttu työympäristönä. Sain sieltä apua ja palautetta sekä kyselyä laatiessa että kirjoitusvaiheessa. Opinnäytetyön tekeminen on ollut hyvin opettava prosessi. Olen oppinut erityisesti paljon kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisestä. Myös muutosjohtamisen eri osa-alueet tulivat tutkimusta tehdessä tutuksi. Erityisesti hienoa on ollut huomata, miten on itse selvinnyt laajan ja monivaiheisen opinnäytetyön tekemisestä niin tutkimuksen, kuin sen raportoinninkin osalta. Mielestäni projektinhallintataitoni ovat kehittyneet prosessin aikana, koska opinnäytetyön jatkuva tekeminen edellyttää huolellista aikatauluttamista ja itsekuria. Erityisen mielenkiintoista mielestäni oli tutkimuksen tekeminen ja olen itse tyytyväinen tuloksiin. On ollut hyvin antoisaa huomata, että itse pystyi tekemään työn kunnialla ja huolellisesti loppuun asti.

Lähteet

Anttila, T., Julkunen, R. & Nätti, J. 2004. Aikanyrjähdys – keskiluokka työn puristuksessa. Kirjakas Ky. Tampere.

Beardwell, I. & Holden, L. 1994. Human Resource Management – A Contemporary Perspective. Pitman Publishing. London.

Deal, T. & Kennedy, A. 2000. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Cambridge: Perseus Publishing.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. WSOY. Juva.

Elo, A. 10.5.2011. Erikoissuunnittelija. Sisäasiainministeriö. S-postiviesti.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Herna, M. 8.6.2011. Tietopalvelupäällikkö. Sisäasiainministeriö. Luento sisäasiainministeriön perehdytyspäivillä. Helsinki.

Herna, M., Kraft, M., Rajala M. & Söderlund, P. 30.3.2011. Sisäasiainministeriö. Opin-
näytetyöpalaveri. Helsinki.

Holopainen, M. & Pulkkinen P. 2003. Tilastolliset menetelmät. 1.–2. Painos. WSOY. Vantaa.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Jokipii, H. 2009. Kansliatoimituskunnasta ministeriöksi - sisäasiainministeriön vaiheita 1809 - 2009. Sisäasiainministeriön julkaisu. Painoyhtymä. Porvoo.

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY-pro. Juva.
- Juholin, E. 2004 . Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. WS Bookwell. Porvoo.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kauppala, K. 2010. Sisäasiainministeriön intranetin nykytilan kartoitus ja kehittäminen. Amk-opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Raster Ab. Helsinki.
- Kraft, M. 2011. 4.7.2011. Projektipäällikkö. Sisäasiainministeriö. Info- ja koulutustilaisuus ASDO-järjestelmän uuden päivityksen ominaisuuksista. Helsinki.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Murch, R. 2002. IT-projektinhallinta. IT Press. Helsinki.
- Newton, R. 2007. Managing Change Step by Step. All You Need to Build a Plan and Make it Happen. Pearson Education Limited. Great Britain.
- Oranen, H. 8.6.2011. Henkilöstön kehittäjä. Sisäasiainministeriö. Luento sisäasiainministeriön perehdytyspäivillä. 8.6.2011. Helsinki.

Pasanen, A. 2011. Työterveyslaitos. Työelämän riskit hallintaan. Tiivistelmä – SAK:n 18. työympäristöseminaari. Luettavissa: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pj18QDCtSg8J:netti.sak.fi/sak/tyoymparistoseminaa-ri/pasanen.doc+teknologian+vaikutus+ty%C3%B6h%C3%B6n&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEEShEuF6L4LI_5HisVrEivRBkY9H9ADeIqwOnJQHHzTHL_MOeghf5J3cm3GTuZCdbbmuBdtjSe5cUAB-G3HT67mhx39693ulKjchFNe7t-mbh8r5iI2sazq5BKIFHCjBOjgNAMI2Tb&sig=AHIEtbTvBAJJwwFtqaN-ES6HkqkHdYUKA. Luettu: 31.5.2011.

Pero, M. 2009. Tiedonhaku- ja tallennusominaisuudet ASDOssa. Amk-opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Rajala, M. 27.7.2011. Suunnittelija. Sisäasiainministeriö. S-postiviesti.

Rajala, M. 14.11.2011. Suunnittelija. Sisäasiainministeriö. S-postiviesti.

Rajavartiolaitos. 2011. Rajavartiolaitos on osa sisäasiainministeriötä. Luettavissa: <http://www.raja.fi/rvl/home.nsf/pages/7BE4ED79B4093428C225735900442A15?opendocument>. Luettu: 3.9.2011.

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Lai-Net Oy.

Sisäasiainministeriö 2008a. Sisäasiainministeriön henkilöstökertomus vuodelta 2008. Intranet. Henkilöstö. Palvelussuhde. Luettavissa: <http://www.intermin.fi>. Luettu: 19.5.2011.

Sisäasiainministeriö 2008b. SM:n esimiesvalmennus, esimiesfooromit ja kurssit. Intranet. Henkilöstö. Esimiestoiminta. Esimiesvalmennus. Esimiesvalmennuksen koulutusohjelmat ja -kurssit. Luettavissa: <http://www.intermin.fi>. Luettu 28.6.2011.

Sisäasiainministeriö 2010a. ASDO-järjestelmän tarkoitus. Intranet. Sisäiset palvelut. Tietopalvelu. Asiakirjahallinto. ASDO. Yleisesittely. Luettavissa: <http://www.intermin.fi>. Luettu: 19.5.2011.

Sisäasiainministeriö 2010b. Kirjaaminen. Intranet. Sisäiset palvelut. Tietopalvelu. Asiakirjahallinto. Kirjaaminen. Luettavissa: <http://www.intermin.fi>. Luettu: 19.5.2011.

Sisäasiainministeriö 2010c. Tietopalvelu sisäasiainministeriössä. Intranet. Sisäiset palvelut. Tietopalvelu. Luettavissa: <http://www.intermin.fi>. Luettu 28.6.2011.

Sisäasiainministeriö 2010d. ASDOn käyttöönoton laajentaminen edessä. Intranet. Sisäiset palvelut. Tietopalvelu. Asiakirjahallinto. ASDO. Luettavissa: <http://www.intermin.fi>. Luettu: 19.5.2011.

Sisäasiainministeriö 2010e. Sisäasiainministeriön henkilöstökertomus vuodelta 2010. Painoyhtymä Oy. Porvoo.

Sisäasiainministeriö. 2011a. Ministeriön visio ja arvot. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/A872A3888F337831C22573B0005D79CF?opendocument>. Luettu: 27.6.2011.

Sisäasiainministeriö 2011b. Ministeriön organisaatio. Intranet. Ministeriö. Organisaatio. Luettavissa: <http://www.intermin.fi>. Luettu 27.6.2011.

Sisäasiainministeriö 2011c. Henkilöstön kehittäminen. Intranet. Henkilöstö. Henkilöstön kehittäminen. Luettavissa: <http://www.intermin.fi>. Luettu 28.6.2011.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Straussman, J. D. 2004. Leadership and Change Management. Napsipag. Luettavissa: <http://www.adb.org/documents/books/role-of-public-administration/session1.pdf>. Luettu: 4.10.2011.

Valtiokonttori. Kaiku-palvelut. 2007. Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille.

Luettavissa:

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:f3c6tffO00EJ:www.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx%3FID%3D72162%26GUID%3D%257BE9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F%257D+muutosjohtaminen+kaiku&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEEsjevptSTZPS-Z2OHQOfAKrskloJsEgBm2wUKHztMl5LZtfnT2I-terCX-fa9VntN818675kTjXOX53p6asWLYrCCcxh_FV9WpXzs3TUDAYMx31JFpY0O0rOi1togFpDCripzyJn&sig=AHIEtbS9H7pTItvjTm4YTBdr4LJObH9FCg

6A694E1D597F%257D+muutosjohtaminen+kaiku&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEEsjevptSTZPS-Z2OHQOfAKrskloJsEgBm2wUKHztMl5LZtfnT2I-terCX-

fa9VntN818675kTjXOX53p6asWLYrCCcxh_FV9WpXzs3TUDAYMx31JFpY0O0rOi1togFpDCripzyJn&sig=AHIEtbS9H7pTItvjTm4YTBdr4LJObH9FCg. Luettu: 22.6.2011.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Viestinnän tasot muutoksessa

Taulukko 2. Viestinnän tasot muutoksessa (Valtiokonttori 2007, 5.)

Muutosviestinnän toimenpiteitä	Ministeriön hallinnonala	Organisaation ylin johto	Lähiesimies
Ihmiset muuttavat toimintatapoja ja sisäistävät viestin vasta, kun he kokevat, että heitä on kuunneltu.	Linjaratkaisuista tiedottaminen, hallinnonalan verkostojen tukeminen monipuolisten viestintävälineiden avulla.	Toisto ja eri viestintäkanavien käyttäminen, pääjohtajan/johdon näkyvyys muutoksessa, "muutoksen kasvot".	Keskustelun ja vuorovaikutteisuuden korostaminen, toisto, monipuolinen viestintävälineiden käyttö, huhuilta siivet faktoilla ja toistoilla.
Viestinnän suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> • viestinnän tavoite auki kirjoitettuna • perusviestit • kohderyhmät • viestintätavat 	Perusviestien suunnitteleminen, yhtenäinen näkemys viestinnän tavoitteista, kuinka varmistetaan, että perusviestit saadaan yhtenäisinä johdolle: tehokaiden viestintäkanavien valinta, yhteistyö johdon kanssa	Pääviestien sisäistäminen, niiden sisältöjen yksityiskohtaistaminen ja tarkentaminen organisaatiokohtaisiksi, yhtenäinen näkemys viestinnän tavoitteista, kuinka varmistetaan, että ajatukset saadaan yhtenäisinä esimiestasolle: viestintäkanavien valinta.	Perusviestien ja ennen kaikkea yksityiskohtaisten viestien käsitteleminen henkilöstön kanssa; perusteleva, konkreettinen, kuunteleminen, vuorovaikutus.
Viestinnän roolijako	Ohjeistus, ylimmän virkamiesjohdon sitoutuneisuus ja näkyvyys, johdon verkottumisen tukeminen.	Tietoisuuden luominen: pääjohtajan/johdon näkyvyys, tiedon jakaminen ja keskusteluun antautuminen, keskinäinen verkottuminen.	Osallistuminen, kuunteleminen, vuorovaikutus, ymmärryksen ja sitoutumisen tukeminen.
Esimiesten valmistaminen <ul style="list-style-type: none"> • viestinnän merkityksen ymmärtäminen, • luottamuksen rakentaminen • ihmisten motivaation tukeminen muutoksessa • muutosprosessin ja sen aiheuttamien tunteiden ymmärtäminen ja kohtaaminen. 	Organisointi, puitteet, tuki johdolle.	Käytännön toteutus, vertaistuki, organisaatiotasaisen yhteisen tilaisuuden järjestäminen.	Itsensä alttiiksi laittaminen muutosprosessissa, kuunteleminen, vastuun kantaminen yhteisössä, esimiesalaiskeskustelut, avoimuus, rehellisyys, nopea asioista kertominen.

Liite 2. Saate

Hei,

Sisäasiainministeriössä toteutetaan opinnäytetyönä kyselytutkimus ASDO-järjestelmän käytöstä sekä henkilöstön tukemisesta ASDOn käytön laajentamisen aiheuttamissa työtapojen muutoksissa. ASDOn käytön laajentamisella tarkoitetaan sen hyödyntämistä yhä useammissa työtehtävissä, kuten esimerkiksi sähköisessä allekirjoituksessa.

Kysymykset käsittelevät muun muassa koulutuksia ja viestintää. Kyselyssä voit myös jättää palautetta työtäsi helpottavista asioista. Tutkimustuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Nyt on loistava mahdollisuus antaa palautetta ja siten vaikuttaa omaan työhösi! Samalla annat arvokasta apua opinnäytetyön onnistumiseksi.

Kyselyssä on sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Sen täyttäminen kestää vain noin 10 - 15 minuuttia.

Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina eikä tutkimustuloksista pysty erottamaan yksittäisiä henkilöitä. Mikäli haluat osallistua arvontaan, voit jättää alla olevan linkin kautta yhteystietosi.

Vastausaikaa on torstaihin 12.5. asti. Vastaa mielelläni mahdollisiin kysymyksiin.

Linkki kyselyyn:

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=539045&cid=82071348>

Linkki arvontaa varten:

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=546248&cid=27868773>

Kiitos jo etukäteen arvokkaista vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Jenny Hyttinen

sihteeriharjoittelija
sisäasiainministeriö
maahanmuutto-osasto

Liite 3. Kyselytutkimus

Taustatiedot

1) Osasto

- ☐ Maahanmuutto-osasto
- ☒ Ministeriön hallintoyksikkö
- ☐ Ministeriön johto
- ☒ Ministeriön kansainvälisten asioiden yksikkö
- ☐ Ministeriön oikeusyksikkö
- ☒ Ministeriön talousyksikkö ja sisäisen tarkastuksen yksikkö
- ☐ Ministeriön viestintäyksikkö
- ☒ Pelastustosasto ja Palosuojelurahasto
- ☐ Poliisiosasto
- ☒ Syrjintälautakunta ja sisäisen turvallisuuden sihteeristö
- ☐ Vähemmistövaltuutetun toimisto

2) Käyttäjärooli

- ☐ Esittelijä
- ☐ Kirjaaja
- ☐ Osastokirjaaja

Osastokirjaajat

3) Oletko käynyt osastokirjaajien tapaamisissa?

- ☐ Kyllä, joka kerta tai lähes joka kerta
- ☐ Kyllä, joka toinen kerta tai harvemmin
- ☐ En

4) Ovatko tapaamiset olleet hyödyllisiä? Miten niitä voisi kehittää?



ASDOn käyttäminen

5) Kuinka usein käytät seuraavia ASDOn toimintoja?

Vastaa valitsemalla omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Päivittäin tai lähes päivittäin	Yhden tai useamman kerran viikos- sa	Yhden tai use- amman kerran kuukaudessa	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	En käytä
Asian avaamispyynnön lähettäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asian vireilletulon seuraaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asian vastuuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakirjan luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakirjan tuominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköinen allekirjoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asian puoltaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakirjan jakelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitoimenpiteen tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitoimenpidepyynnön tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päättämispynnön tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakutoimintojen käyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmishakujen käyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineiston julkaiseminen intranetissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) ASDOn toimivuus

Väittämissä on kysymyksiä työnkulkuprosessista. Sillä tarkoitetaan tietoa siitä, miten eri työvaiheissa toimitaan ja kenen vastuulle tietyt työtehtävät kuuluvat.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei osallistunut
Pystyn hoitamaan tarvittavat työtehtäväni ASDOn avulla sujuvasti.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
ASDOn toiminnot ovat selkeitä.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
ASDOn käyttäminen on monimutkaista.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
Työni on helpottunut ASDOn myötä.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
Koen usein turhautumista kun käytän ASDOa.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
Hallinnollisiin tehtäviin kuluu ASDOn takia enemmän aikaa kuin ennen.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
ASDOn työnkulkuprosessi on mielestäni selkeä.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
Haluaisin enemmän opastusta työnkulkuprosessiin.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>
Kun saan työtehtävän, tiedän mikä on roolini ASDOn käyttäjänä.	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>

9) Minkä asioiden korjaaminen helpottaisi eniten omien ASDOon liittyvien työtehtäviesi hoitamista?

[illegible]

10) Koulutus ja opastus

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Ratkaisu ongelmaan löytyy aina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin lisää opastusta ASDOn käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASDO-koulutukset ovat olleet hyödyllisiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen oppinut koulutuksissa uutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset ovat informatiivisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksia on tarpeeksi usein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASDO:n ohjeet ovat hyödyllisiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen neuvonta on ollut tärkeä osa oppimista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan apua ongelmatilanteisiin ASDO-Helpdeskistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Minkälaista koulutusta toivoisit?

- ☐ Osaston yhteinen koulutustilaisuus
- ☐ Yksikön yhteinen koulutustilaisuus
- ☐ Käyttäjärühmien mukaan järjestetty koulutus
- ☐ ATK-luokassa järjestetty koulutus
- ☐ Lyhyitä koulutuksia kohdennetuista aihealueista (esimerkiksi sähköinen allekirjoitus)
- ☐ Henkilökohtainen neuvonta
- ☐ Muu, mikä?

12) Mihin toimintoihin kaipaisit lisäopastusta?

- ☐ Asian avaamispyynnön lähettäminen
- ☐ Asiakirjan luominen
- ☐ Asiakirjan tuominen
- ☐ Sähköinen allekirjoitus
- ☐ Asian puoltaminen
- ☐ Asiakirjojen jakelu
- ☐ Välitoimenpiteen tekeminen
- ☐ Välitoimenpidepyynnön tekeminen

- ☐ Päätämispöytäkirjan tekeminen
- ☐ Hakutoimintojen käyttäminen
- ☐ Aineiston julkaiseminen intranetissä
- ☐ Valmishakujen käyttäminen
- ☐ Muu, mikä?

13) Miten koulutuksia voisi kehittää?



Ohjeet

14) Tiedätkö mistä ASDO-ohjeet löytyvät?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

15) Käytätkö ASDO-ohjeita?


- ☐ Kyllä
- ☐ En

16) Millaisiksi koet ASDO-ohjeet? Miten niitä pitäisi kehittää?

A rectangular text input field with a light gray border and a white background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

17) Minkälaisia ohjeita järjestelmän sisällä pitäisi olla?

Esimerkiksi otsikkokentän vieressä ohjeet otsikon nimeämismuotoa varten.

A rectangular text input field with a light gray border and a white background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

18) Omat vaikuttamismahdollisuudet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En o sanc
Käyttäjien mielipiteitä ar- vostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua on rohkaistu anta- maan palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä kautta voin antaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen antanut palautetta, mutta sillä ei ole ollut vai- kutusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASDOa on muokattu käyttäji- en toiveiden mukaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19) Vapaa kommentti

20) Viestintä ja johdon toiminta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En o saa sanoa
ASDON käytön laajentamiseen liittyvä viestintä on ollut riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASDON käytön laajentamiseen liittyvä viestintä on säännöllistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin enemmän tietoa tulevista työtapojen muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmapiiiri on keskusteluun kannustava ja vuorovaikutteinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto kannustaa ASDON käyttämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että ASDON käyttöön painostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideointiin ja omien mielipiteiden esittämiseen rohkaistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21) Mitkä ovat mielestäsi suurimpia ASDOn käytössä muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä?

[illegible]

22) Tähän voit antaa halutessasi muuta huomioitavaa, kommentteja tai palautetta kyselystä. Kiitos vastauksistasi!

Liite 4. Ristiintaulukointi ASDOn käyttö -osiosta

Taulukko 3. ASDOn käyttö

Toiminto	Käyttäjryhmä	Päivittäin tai lähes päivittäin	Yhden tai useamman kerran viikossa	Yhden tai useamman kerran kuukau- dessa	Harvemmin kuin kerran kuukau- dessa	En käytä	Yhteen- sä
Asian avaamispyynnön lähettäminen	Kaikki vastaajat	1	8	33	29	21	92
	Prosenttiosuus	1 %	9 %	35 %	31 %	23 %	99 %
	Esittelijät	0	6	22	21	10	59
	Prosenttiosuus	0 %	10 %	37 %	36 %	17 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaaajat	1	2	10	8	11	32
	Prosenttiosuus	3 %	6 %	31 %	25 %	34 %	100 %
Asian vireilletulon seuraaminen	Kaikki vastaajat	7	15	27	17	26	92
	Prosenttiosuus	8 %	16 %	29 %	18 %	28 %	100 %
	Esittelijät	4	12	17	13	13	59
	Prosenttiosuus	7 %	20 %	29 %	22 %	22 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaaajat	3	3	9	4	13	32
	Prosenttiosuus	9 %	9 %	28 %	13 %	41 %	100 %
Asian vastuuttaminen	Kaikki vastaajat	8	9	12	14	49	92
	Prosenttiosuus	9 %	10 %	13 %	15 %	53 %	100 %
	Esittelijät	1	2	6	10	40	59
	Prosenttiosuus	2 %	3 %	10 %	17 %	68 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaaajat	7	6	6	4	9	32
	Prosenttiosuus	22 %	19 %	19 %	13 %	28 %	100 %
Asiakirjan luominen	Kaikki vastaajat	12	17	28	26	9	92
	Prosenttiosuus	13 %	18 %	30 %	28 %	10 %	100 %
	Esittelijät	9	11	24	13	2	59
	Prosenttiosuus	15 %	19 %	41 %	22 %	3 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaaajat	3	6	4	13	6	32
	Prosenttiosuus	9 %	19 %	13 %	41 %	19 %	100 %
Asiakirjan tuominen	Kaikki vastaajat	11	25	33	16	7	92
	Prosenttiosuus	12 %	27 %	36 %	17 %	8 %	100 %
	Esittelijät	6	16	20	12	5	59
	Prosenttiosuus	10 %	27 %	34 %	20 %	8 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaaajat	5	9	13	4	1	32
	Prosenttiosuus	16 %	28 %	41 %	13 %	3 %	100 %
Sähköinen allekirjoitus	Kaikki vastaajat	3	7	21	23	38	92
	Prosenttiosuus	3 %	8 %	23 %	25 %	41 %	100 %
	Esittelijät	3	5	20	16	15	59
	Prosenttiosuus	5 %	8 %	34 %	27 %	25 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaaajat	0	2	1	7	22	32
	Prosenttiosuus	0 %	6 %	3 %	22 %	69 %	100 %
Asian puoltaminen	Kaikki vastaajat	1	2	3	14	72	92
	Prosenttiosuus	1 %	2 %	3 %	15 %	78 %	100 %
	Esittelijät	1	2	3	12	41	59
	Prosenttiosuus	2 %	3 %	5 %	20 %	69 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaaajat	0	0	0	2	30	32
	Prosenttiosuus	0 %	0 %	0 %	6 %	94 %	100 %
Asiakirjan jakelu	Kaikki vastaajat	6	16	32	20	19	93
	Prosenttiosuus	6 %	17 %	34 %	22 %	20 %	100 %
	Esittelijät	2	10	22	12	14	60
	Prosenttiosuus	3 %	17 %	37 %	20 %	23 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaaajat	4	6	10	8	4	32
	Prosenttiosuus	13 %	19 %	31 %	25 %	13 %	100 %
Välitoimenpiteen tekeminen	Kaikki vastaajat	7	15	19	9	42	92
	Prosenttiosuus	8 %	16 %	21 %	10 %	46 %	100 %
	Esittelijät	0	2	12	6	39	59
	Prosenttiosuus	0 %	3 %	20 %	10 %	66 %	100 %

	Osastokirjaajat ja kirjaajat Prosenttiosuus	7 22 %	13 41 %	7 22 %	3 9 %	2 6 %	32 100 %
Välitoimenpidepyynnön tekeminen	Kaikki vastaajat Prosenttiosuus	3 3 %	8 9 %	20 22 %	17 18 %	45 48 %	93 100 %
	Esittelijät Prosenttiosuus	1 2 %	7 12 %	19 32 %	14 23 %	19 32 %	60 100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat Prosenttiosuus	2 6 %	1 3 %	1 3 %	3 9 %	25 78 %	32 100 %
Päättämispyyntöön tekeminen	Kaikki vastaajat Prosenttiosuus	3 3 %	16 17 %	36 39 %	17 18 %	21 23 %	93 100 %
	Esittelijät Prosenttiosuus	1 2 %	8 13 %	26 43 %	10 17 %	15 25 %	60 100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat Prosenttiosuus	2 6 %	8 25 %	10 31 %	6 19 %	6 19 %	32 100 %
Hakutoimintojen käyttäminen	Kaikki vastaajat Prosenttiosuus	24 26 %	32 34 %	20 22 %	10 11 %	7 8 %	93 100 %
	Esittelijät Prosenttiosuus	8 13 %	22 37 %	17 28 %	7 12 %	6 10 %	60 100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat Prosenttiosuus	16 50 %	9 28 %	3 9 %	3 9 %	1 3 %	32 100 %
Valmishakujen käyttäminen	Kaikki vastaajat Prosenttiosuus	1 1 %	8 9 %	25 27 %	21 23 %	36 40 %	91 100 %
	Esittelijät Prosenttiosuus	0 0 %	7 12 %	17 29 %	17 29 %	17 29 %	58 100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat Prosenttiosuus	1 3 %	0 0 %	8 25 %	4 13 %	19 59 %	32 100 %
Aineiston julkaiseminen intranetissä	Kaikki vastaajat Prosenttiosuus	1 1 %	3 3 %	8 9 %	5 5 %	74 81 %	91 100 %
	Esittelijät Prosenttiosuus	1 2 %	1 2 %	5 9 %	3 5 %	48 83 %	58 100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat Prosenttiosuus	0 0 %	2 6 %	3 9 %	2 6 %	25 78 %	32 100 %
Yhteensä	Kaikki vastaajat Prosenttiosuus	88 7 %	181 14 %	317 25 %	238 18 %	466 36 %	1290 100 %
	Esittelijät Prosenttiosuus	37 4 %	111 13 %	230 28 %	166 20 %	284 34 %	828 100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat Prosenttiosuus	51 11 %	67 15 %	85 19 %	71 16 %	174 39 %	448 100 %

Liite 5. Ristiintaulukointi Oma suhtautuminen -osiosta

Taulukko 4. Oma suhtautuminen

Väittämä	Käyttäjryhmä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Mielestäni ASDO on hyödyllinen järjestelmä	Kaikki vastaajat	11	24	40	16	2	93
	Prosenttiosuus	12 %	26 %	43 %	17 %	2 %	100 %
	Esittelijät	9	19	22	8	2	60
	Prosenttiosuus	15 %	32 %	37 %	13 %	3 %	1
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	2	5	17	8	0	32
	Prosenttiosuus	6 %	16 %	53 %	25 %	0 %	100 %
Olen valmis muuttamaan toimintatapojani	Kaikki vastaajat	3	7	36	46	1	93
	Prosenttiosuus	3 %	8 %	39 %	49 %	1 %	100 %
	Esittelijät	2	7	25	25	1	60
	Prosenttiosuus	3 %	12 %	42 %	42 %	2 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	1	0	11	20	0	32
	Prosenttiosuus	3 %	0 %	34 %	63 %	0 %	100 %
Opettelen aktiivisesti uusia toimintoja	Kaikki vastaajat	4	19	34	35	0	92
	Prosenttiosuus	4 %	21 %	37 %	38 %	0 %	100 %
	Esittelijät	4	15	17	23	0	59
	Prosenttiosuus	7 %	25 %	29 %	39 %	0 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	0	4	16	12	0	32
	Prosenttiosuus	0 %	13 %	50 %	38 %	0 %	100 %
Opettelen uuden toiminnon vasta kun se on välttämätöntä	Kaikki vastaajat	17	32	28	14	1	92
	Prosenttiosuus	18 %	35 %	30 %	15 %	1 %	100 %
	Esittelijät	10	22	18	10	0	60
	Prosenttiosuus	17 %	37 %	30 %	17 %	0 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	7	10	10	4	1	32
	Prosenttiosuus	22 %	31 %	31 %	13 %	3 %	100 %
Koen ASDOn käytön laajentamisen myönteisenä	Kaikki vastaajat	16	24	31	19	3	93
	Prosenttiosuus	17 %	26 %	33 %	20 %	3 %	100 %
	Esittelijät	14	15	19	10	2	60
	Prosenttiosuus	23 %	25 %	32 %	17 %	3 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	2	7	13	9	1	32
	Prosenttiosuus	6 %	22 %	41 %	28 %	3 %	100 %
En näe ASDOn käytön laajentamisessa merkittävää hyötyä	Kaikki vastaajat	24	26	20	18	5	93
	Prosenttiosuus	26 %	28 %	22 %	19 %	5 %	100 %
	Esittelijät	15	15	11	16	3	60
	Prosenttiosuus	25 %	25 %	18 %	27 %	5 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	9	11	8	2	2	32
	Prosenttiosuus	28 %	34 %	25 %	6 %	6 %	100 %

Liite 6. Ristiintaulukointi ASDOn toimivuus -osiosta

Taulukko 5. ASDOn toimivuus

Väittämä	Käyttäjärühmä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Pystyn hoitamaan tarvittavat työtehtäväni ASDOn avulla sujuvasti	Kaikki vastaajat	18	27	35	8	3	91
	Prosenttiosuus	20 %	30 %	38 %	9 %	3 %	100 %
	Esittelijät	15	22	19	1	2	59
	Prosenttiosuus	25 %	37 %	32 %	2 %	3 %	1
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	3	5	15	7	1	31
	Prosenttiosuus	10 %	16 %	48 %	23 %	3 %	100 %
ASDOn toiminnot ovat selkeitä	Kaikki vastaajat	20	40	23	9	1	93
	Prosenttiosuus	22 %	43 %	25 %	10 %	1 %	1
	Esittelijät	17	29	10	3	1	60
	Prosenttiosuus	28 %	48 %	17 %	5 %	2 %	1
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	2	11	13	6	0	32
	Prosenttiosuus	6 %	34 %	41 %	19 %	0 %	100 %
ASDOn käyttäminen on monimutkaista	Kaikki vastaajat	7	16	36	32	2	93
	Prosenttiosuus	8 %	17 %	39 %	34 %	2 %	1
	Esittelijät	3	8	22	25	2	60
	Prosenttiosuus	5 %	13 %	37 %	42 %	3 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	4	8	14	6	0	32
	Prosenttiosuus	13 %	25 %	44 %	19 %	0 %	100 %
Työni on helpottunut ASDOn myötä	Kaikki vastaajat	24	42	16	5	6	93
	Prosenttiosuus	26 %	45 %	17 %	5 %	6 %	100 %
	Esittelijät	20	31	7	1	1	60
	Prosenttiosuus	33 %	52 %	12 %	2 %	2 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	4	10	9	4	3	30
	Prosenttiosuus	13 %	33 %	30 %	13 %	10 %	100 %
Koen usein turhautumista kun käytän ASDOa	Kaikki vastaajat	9	13	33	33	4	92
	Prosenttiosuus	10 %	14 %	36 %	36 %	4 %	100 %
	Esittelijät	4	9	18	27	2	60
	Prosenttiosuus	7 %	15 %	30 %	45 %	3 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	5	4	14	6	1	30
	Prosenttiosuus	17 %	13 %	47 %	20 %	3 %	100 %
Hallinnollisiin tehtäviin kuluu ASDOn takia enemmän aikaa kuin ennen	Kaikki vastaajat	4	12	25	37	14	92
	Prosenttiosuus	4 %	13 %	27 %	40 %	15 %	100 %
	Esittelijät	3	6	14	30	5	58
	Prosenttiosuus	5 %	10 %	24 %	52 %	9 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	1	6	11	6	4	28
	Prosenttiosuus	4 %	21 %	39 %	21 %	14 %	100 %
ASDOn työnkulkuprosessi on mielestäni selkeä	Kaikki vastaajat	15	42	22	9	5	93
	Prosenttiosuus	16 %	45 %	24 %	10 %	5 %	100 %
	Esittelijät	13	30	10	3	4	60
	Prosenttiosuus	22 %	50 %	17 %	5 %	7 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	2	11	12	6	1	32
	Prosenttiosuus	6 %	34 %	38 %	19 %	3 %	100 %
Haluaisin enemmän opastusta työnkulkuprosessiin	Kaikki vastaajat	7	20	34	16	15	92
	Prosenttiosuus	8 %	22 %	37 %	17 %	16 %	100 %
	Esittelijät	2	12	24	10	11	59
	Prosenttiosuus	3 %	20 %	41 %	17 %	19 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	5	8	10	5	3	31
	Prosenttiosuus	16 %	26 %	32 %	16 %	10 %	100 %
Kun saan työtehtävän, tiedän mikä on roolini ASDOn käyttäjänä	Kaikki vastaajat	6	14	30	39	4	93
	Prosenttiosuus	6 %	15 %	32 %	42 %	4 %	100 %
	Esittelijät	3	12	22	19	4	60
	Prosenttiosuus	5 %	20 %	37 %	32 %	7 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	3	2	8	19	0	32
	Prosenttiosuus	9 %	6 %	25 %	59 %	0 %	100 %

Liite 7. Ristiintaulukointi Koulutus ja opastus -osiosta

Taulukko 6. Koulutus ja opastus

Väittämä	Käyttäjryhmä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Ratkaisu ongelmaan löytyy aina	Kaikki vastaajat	8	29	38	11	6	92
	Prosenttiosuus	9 %	32 %	41 %	12 %	7 %	100 %
	Esittelijät	5	21	25	5	4	60
	Prosenttiosuus	8 %	35 %	42 %	8 %	7 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	3	8	12	6	2	31
	Prosenttiosuus	10 %	26 %	39 %	19 %	6 %	100 %
Haluaisin lisää opastusta ASDOn käyttöön	Kaikki vastaajat	6	28	39	10	10	93
	Prosenttiosuus	6 %	30 %	42 %	11 %	11 %	100 %
	Esittelijät	2	20	26	6	6	60
	Prosenttiosuus	3 %	33 %	43 %	10 %	10 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	4	8	12	4	4	32
	Prosenttiosuus	13 %	25 %	38 %	13 %	13 %	100 %
ASDO-koulutukset ovat olleet hyödyllisiä	Kaikki vastaajat	2	16	49	24	1	92
	Prosenttiosuus	2 %	17 %	53 %	26 %	1 %	100 %
	Esittelijät	1	11	36	11	0	59
	Prosenttiosuus	2 %	19 %	61 %	19 %	0 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	1	5	12	13	1	32
	Prosenttiosuus	3 %	16 %	38 %	41 %	3 %	100 %
Olen oppinut koulutuksissa uutta	Kaikki vastaajat	1	10	49	28	4	92
	Prosenttiosuus	1 %	11 %	53 %	30 %	4 %	100 %
	Esittelijät	1	7	31	18	2	59
	Prosenttiosuus	2 %	12 %	53 %	31 %	3 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	0	3	17	10	2	32
	Prosenttiosuus	0 %	9 %	53 %	31 %	6 %	100 %
Koulutukset ovat informatiivisia	Kaikki vastaajat	2	18	44	25	3	92
	Prosenttiosuus	2 %	20 %	48 %	27 %	3 %	100 %
	Esittelijät	1	11	31	14	2	59
	Prosenttiosuus	2 %	19 %	53 %	24 %	3 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	1	7	12	11	1	32
	Prosenttiosuus	3 %	22 %	38 %	34 %	3 %	100 %
Koulutuksia on tarpeeksi usein	Kaikki vastaajat	1	16	49	18	7	91
	Prosenttiosuus	1 %	18 %	54 %	20 %	8 %	100 %
	Esittelijät	1	9	36	10	3	59
	Prosenttiosuus	2 %	15 %	61 %	17 %	5 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	0	7	13	11	2	33
	Prosenttiosuus	0 %	21 %	39 %	33 %	6 %	100 %
ASDOn ohjeet ovat hyödyllisiä	Kaikki vastaajat	3	24	42	13	11	93
	Prosenttiosuus	3 %	26 %	45 %	14 %	12 %	100 %
	Esittelijät	2	20	29	2	7	60
	Prosenttiosuus	3 %	33 %	48 %	3 %	12 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	1	4	13	11	2	31
	Prosenttiosuus	3 %	13 %	42 %	35 %	6 %	100 %
Henkilökohtainen neuvonta on ollut tärkeä osa oppimista	Kaikki vastaajat	1	9	29	44	10	93
	Prosenttiosuus	1 %	10 %	31 %	47 %	11 %	100 %
	Esittelijät	1	8	19	27	5	60
	Prosenttiosuus	2 %	13 %	32 %	45 %	8 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	0	1	10	16	5	32
	Prosenttiosuus	0 %	3 %	31 %	50 %	16 %	100 %
Saan apua ongelmatilanteisiin ASDO-helpdeskistä	Kaikki vastaajat	4	9	26	25	28	92
	Prosenttiosuus	4 %	10 %	28 %	27 %	30 %	100 %
	Esittelijät	3	6	17	11	22	59
	Prosenttiosuus	5 %	10 %	29 %	19 %	37 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	1	3	9	14	5	32
	Prosenttiosuus	3 %	9 %	28 %	44 %	16 %	100 %

Liite 8. Ristiintaulukointi Ohjeet-osiosta

Taulukko 7. Ohjeet

Kysymys	Käyttäjärühmä	Kyllä	En	Yhteensä
Tiedätkö mistä ASDO-ohjeet löytyvät	Kaikki vastaajat	83	10	93
	Prosenttiosuus	89 %	11 %	100 %
	Esittelijät	52	8	60
	Prosenttiosuus	87 %	13 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	30	2	32
	Prosenttiosuus	94 %	6 %	100 %
Käytätkö ASDO-ohjeita?	Kaikki vastaajat	61	32	93
	Prosenttiosuus	66 %	34 %	100 %
	Esittelijät	36	24	60
	Prosenttiosuus	60 %	40 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	24	7	31
	Prosenttiosuus	77 %	23 %	100 %

Liite 9. Ristiintaulukointi Omat vaikutusmahdollisuudet -osiosta

Taulukko 8. Omat vaikuttamismahdollisuudet

Väittäjä	Käyttäjärühmä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Käyttäjien mielipiteitä arvostetaan	Kaikki vastaajat	7	25	30	14	16	92
	Prosenttiosuus	8 %	27 %	33 %	15 %	17 %	100 %
	Esittelijät	6	20	18	6	9	59
	Prosenttiosuus	10 %	34 %	31 %	10 %	15 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	1	5	11	8	7	32
	Prosenttiosuus	3 %	16 %	34 %	25 %	22 %	100 %
Minua on rohkaistu antamaan palautetta	Kaikki vastaajat	4	12	35	31	10	92
	Prosenttiosuus	4 %	13 %	38 %	34 %	11 %	100 %
	Esittelijät	4	8	25	14	8	59
	Prosenttiosuus	7 %	14 %	42 %	24 %	14 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	0	4	10	16	2	32
	Prosenttiosuus	0 %	13 %	31 %	50 %	6 %	100 %
Tiedän mitä kautta voin antaa palautetta	Kaikki vastaajat	4	12	39	34	3	92
	Prosenttiosuus	4 %	13 %	42 %	37 %	3 %	100 %
	Esittelijät	3	8	31	15	2	59
	Prosenttiosuus	5 %	14 %	53 %	25 %	3 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	1	4	8	18	1	32
	Prosenttiosuus	3 %	13 %	25 %	56 %	3 %	100 %
Olen antanut palautetta, mutta sillä ei ole ollut vaikutusta	Kaikki vastaajat	14	29	23	5	19	90
	Prosenttiosuus	16 %	32 %	26 %	6 %	21 %	100 %
	Esittelijät	9	16	16	3	14	58
	Prosenttiosuus	16 %	28 %	28 %	5 %	24 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	5	12	7	2	5	31
	Prosenttiosuus	16 %	39 %	23 %	6 %	16 %	100 %
ASDOa on muokattu käyttäjien toiveiden mukaan	Kaikki vastaajat	9	26	25	6	26	92
	Prosenttiosuus	10 %	28 %	27 %	7 %	28 %	100 %
	Esittelijät	7	18	14	2	18	59
	Prosenttiosuus	12 %	31 %	24 %	3 %	31 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	2	8	11	4	7	32
	Prosenttiosuus	6 %	25 %	34 %	13 %	22 %	100 %

Liite 10. Ristiintaulukointi Viestintä ja johdon toiminta -osiosta

Taulukko 9. Viestintä ja johdon toiminta

Väittämä	Käyttäjärühmä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
ASDOn käytön laajentamiseen liittyvä viestintä on ollut riittävää	Kaikki vastaajat	6	32	38	6	10	92
	Prosenttiosuus	7 %	35 %	41 %	7 %	11 %	100 %
	Esittelijät	4	20	24	3	8	59
	Prosenttiosuus	7 %	34 %	41 %	5 %	14 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	2	11	14	3	1	31
	Prosenttiosuus	6 %	35 %	45 %	10 %	3 %	100 %
ASDOn käytön laajentamiseen liittyvä viestintä on ollut säännöllistä	Kaikki vastaajat	6	32	35	7	12	92
	Prosenttiosuus	7 %	35 %	38 %	8 %	13 %	100 %
	Esittelijät	3	21	23	3	9	59
	Prosenttiosuus	5 %	36 %	39 %	5 %	15 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	3	11	12	4	2	32
	Prosenttiosuus	9 %	34 %	38 %	13 %	6 %	100 %
Haluaisin enemmän tietoa tulevista työtapojen muutoksista	Kaikki vastaajat	0	8	37	41	6	92
	Prosenttiosuus	0 %	9 %	40 %	45 %	7 %	100 %
	Esittelijät	0	5	24	25	5	59
	Prosenttiosuus	0 %	8 %	41 %	42 %	8 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	0	3	13	15	1	32
	Prosenttiosuus	0 %	9 %	41 %	47 %	3 %	100 %
Ilmapiiiri on keskusteluun kannustava ja vuorovaikutteinen	Kaikki vastaajat	9	25	31	11	14	90
	Prosenttiosuus	10 %	28 %	34 %	12 %	16 %	100 %
	Esittelijät	7	20	16	5	9	57
	Prosenttiosuus	12 %	35 %	28 %	9 %	16 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	2	5	14	6	5	32
	Prosenttiosuus	6 %	16 %	44 %	19 %	16 %	100 %
Johto kannustaa ASDOn käyttämiseen	Kaikki vastaajat	8	19	27	28	9	91
	Prosenttiosuus	9 %	21 %	30 %	31 %	10 %	100 %
	Esittelijät	3	11	21	17	6	58
	Prosenttiosuus	5 %	19 %	36 %	29 %	10 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	5	7	6	11	3	32
	Prosenttiosuus	16 %	22 %	19 %	34 %	9 %	100 %
Koen, että ASDOn käyttöön painostetaan	Kaikki vastaajat	10	23	27	21	9	90
	Prosenttiosuus	11 %	26 %	30 %	23 %	10 %	100 %
	Esittelijät	4	16	14	6	17	57
	Prosenttiosuus	7 %	28 %	25 %	11 %	30 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	6	7	7	7	5	32
	Prosenttiosuus	19 %	22 %	22 %	22 %	16 %	100 %
Ideointiin ja omien mielipiteiden esittämiseen rohkaistaan	Kaikki vastaajat	6	23	26	11	24	90
	Prosenttiosuus	7 %	26 %	29 %	12 %	27 %	100 %
	Esittelijät	4	16	14	6	17	57
	Prosenttiosuus	7 %	28 %	25 %	11 %	30 %	100 %
	Osastokirjaajat ja kirjaajat	2	6	12	5	7	32
	Prosenttiosuus	6 %	19 %	38 %	16 %	22 %	100 %